

SUPER INDIVIDUAL

Building Your Multidimensional Competitiveness

超级个体

打造你的多维竞争力

徐大维——著

二十年的职场感悟浓缩成这本书

记载了从“职场小白”到**世界500强高管**的心路历程

更是**一**份从方法论到实际的**践行报告**

清华大学出版社

新时代·职场新技能

超级个体：

打造你的多维竞争力

徐大维　著

清華大學出版社
北　京

内 容 简 介

拜互联网所赐，你每天都能接受大量的知识，教你思考、为人、处世。

然而，当年轻的你站在人生的十字路口，看到如此众多的路标时，你反而更加迷茫，因为你不知道，哪条会让你马失前蹄，哪条又使你柳暗花明。但是，你知道，一旦踏出去，就再也没有重来的可能……

正如二十年前的我，站在十字路口，踌躇满志，而又茫无头绪。我多想穿越时空，对那个懵懂青年说，来，走这里，这是一条康庄大道；或者，拉住他，告诉他，那里不能去，全都是陷阱！可任凭我怎样呼唤，那个青年已经无法看见。但是，你却可以……

我把二十年的职场感悟浓缩成这本书，不但记载了从“职场小白”到世界500强高管的心路历程，更是一份从方法论到实际的践行报告。

书中内容涉及做事、为人、成自己三大部分，又细化成表现力、执行力、专注力、社交力、领导力、共情力、认知力、精进力、钝挫力9个领域，为你提供多维度的指导，助你成为一名职场超级个体。

图书在版编目（CIP）数据

超级个体：打造你的多维竞争力 / 徐大维著 . — 北京：清华大学出版社，2019
（新时代 • 职场新技能）
ISBN 978-7-302-51484-8

Ⅰ . ①超… Ⅱ . ①徐… Ⅲ . ①成功心理—通俗读物 Ⅳ . ① B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 254887 号

责任编辑：刘　洋
封面设计：徐　超
版式设计：方加青
责任校对：王荣静
责任印制：宋　林

出版发行：清华大学出版社
网　　址：http://www.tup.com.cn，http://www.wqbook.com
地　　址：北京清华大学学研大厦 A 座　　**邮　　编：**100084
社 总 机：010-62770175　　**邮　　购：**010-62786544
投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn
质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn
印 装 者：三河市金元印装有限公司
经　　销：全国新华书店
开　　本：148mm×210mm　　**印　　张：**9　　**字　　数：**190 千字
版　　次：2019 年 4 月第 1 版　　**印　　次：**2019 年 4 月第 1 次印刷
定　　价：59.00 元

产品编号：080851-01

前言

1.

大概两年前，我告诉一位朋友，自己想写本书，他显然很惊讶，说道：

“学习写作最少要一年，写文章积累也要一年，出版成书还要一年，前后最少要花费三年时间啊，可你现在已经 40 岁了。”

我反问他：“如果我不去写，是不是就能年轻三岁？”

他轻轻摇了摇头说：“不瞒你说，我也曾想写本书，可事实上真没你想得那么容易！”

我说：“有多难啊？不就是一个字一个字堆起来吗？三年内，我肯定能写出一本书！”

说这话时，语气虽然铿锵有力，但其实心里挺虚。

一个没有写作基础的人，去写完一本书并公开发行，这之间有多远的距离，我心里压根儿没有谱。

但是今天，当您拿起这本书时，我终于可以缓口气，扬扬下巴说：

“看，我做到了，而且提前了一年。”

2.

两年前，在简书上，我开始了自己的写作生涯。

一开始，不知道该写些什么，竟然写了几篇言情小说，现在看来，矫情的鸡皮疙瘩能掉一地，阅读量也就是两位数。

后来和一位知名媒体人聊天，他说：

“写什么言情小说，你在 500 强有 16 年的工作资历，守着这么一大块宝藏，为什么不挖掘？就写你经历的事，遇到的人，你的感悟及给别人的建议，这才能给读者带来价值。”

我听从了他的建议，将方向聚焦在职场。

而朋友的那段话，也让我受用至今。

很多人用“我笔写我心”来主张写作初衷，我不反对这种自我抒发式的输出模式。

但是，当文字作为思想的载体，通过大众媒体进行传播时，你必须要明白自己能给读者带来什么价值，否则和写日记又有什么区别呢？

也许正是这样的坚持，才让我的文章开始受到众人的关注，写作不到一年，便收到简书的签约邀请，开公众号不足一年，粉丝便接近 10 万。

而且，很多文章流传甚广，全网阅读量破千万……

3.

我不认为自己拥有写作天赋，也没觉得文笔优美到哪里。

但是通过文字，讲叙了我曾经历的点滴往事，辅之我的解决方案以及感悟心得。

由此孕育而生的一篇篇文章，仿佛散落的拼图碎片，无意之中

凑成了一个职场生存的全景图，这也许就是带给职场人士的价值。

这个全景图中，包含“做事”“为人”“成就自己”三大部分，延伸出精英职场人士应具备的九种能力，可以美其名曰“多维竞争力”。

是的，以我的观察，职场竞争是多维的，并不是我们的臆想那样，拥有某个一剑封喉的绝招就可以走遍天下，恰恰相反，你需要十八般兵器样样精通。

你不但需要做事犀利，还要为人得当，更要不断地超越自己，如此这般，才能脱颖而出，成为一名“超级个体”。

4.

工作过几年的人，常常会有一个困惑：道理我都懂，但是为何仍原地踏步多年？

如果你也有这样的困惑，那么我建议你读读这本书。

我在香港理工大学攻读MBA时，曾问组织行为学教授一个问题：

“为什么很多人懂得那么多道理，仍然一事无成？”

他回答我：“人文与自然科学是两个不同的领域，后者只要证明了 $x+y=z$，那么这个等式就恒久成立，再也无法推翻。

但是在人文领域，即使证明了 $x+y=z$，它也是受限制的，只有在 A 的环境中才能成立，如果变成 B 的环境，那么这个等式可能就不成立了。

所以，很多人失败，并非不懂得 $x+y=z$，而是不会识别 A 和 B。”

教授所说的 A 和 B，按时髦的说法，可以称为“场景”。

教授的意思是，理论局限于场景，你没见过那么多的场景，就无法洞悉理论的适用和边界。

但问题是由于各种限制，你不可能去见识那么多场景，也就失去了一个印证理论的机会。

鉴于此，本书的一个主要特点就是提供场景。

和其他职场类书籍不同，这本书不会刻板地讲一堆大道理，也不会干巴巴摆一堆套路，而是把真实的故事摆在你面前。

每个场景虽然也匹配了解读和观点，但是你可以抛开这些束缚，把自己置身于那个场景中，问问自己，如果是你，有没有更好的解决方案？

每一个场景所带来的启发性，也许就是你突破自我、不断精进的垫脚石。

5.

如果你是一名职场新人，我更建议你读读此书。

受互联网影响，你每天都会接受大量的信息，它们教你各种生存技巧。

但当年轻的你站在人生的十字路口，看到如此众多的路标时，你反而更加迷茫。因为你不知道，哪条会让你马失前蹄，哪条又会让你柳暗花明。

但你确定的是，一旦踏出后，就再也没有重来的可能……

你的迷茫我懂，正如二十年前站在十字路口的我，踌躇满志而又茫无头绪。

我多想穿越时空，对那个懵懂青年说：来，走这儿，这儿有山有水有路。

或者喝止他：那里不能去！全是豺狼虎豹……

可任凭我怎样呼唤，那个青年已经无法听见。

但是，你却可以……

因为那些路我已走过，我把 16 年的亲身丈量，浓缩成这本书。

书中不但记载了从“职场小白”到 500 强高管的心路历程，更是一份从方法论到实际的践行报告。

你可以把它当成一本职场指南，当你迷茫时拿出来翻看，也许答案就在电光火石之间。

6.

能坚持写作两年，首先要感谢我的太太，她不仅是我的第一位读者，而且正是她对家庭的承担，才能让我安心写作。

但在日常中我总无意识地忽略她的付出，四目相对时，又尴尬于说出“感谢”二字。

今天借此机会，说声“感谢”，感谢你的携手相伴，感谢你的种种付出。

此书得以出版，要感谢简书版权的毛晓秋经理，她在几万名简书作者中找到了我，并帮我梳理文章脉络，对接出版方，将我的出书梦变成了现实。

也特别感谢清华大学出版社刘洋编辑及其团队，他们认真负责，事无巨细，从文章的布局，到标题的拿捏，都给予我很专业的建议。

当然还要感谢我公众号和简书上的读者们，正是他们的不离不弃，才成为支撑我写下去的动力，我也将用更优质的文章来回报大家的厚爱。

最后，要感谢的是捧起这本书的你。

我一直认为文字带有磁场，正是这种磁场把你我连接在了一起。

此刻，周四的清晨，我坐在深圳某星巴克的室外。

阳光投射在玻璃幕墙，被撕裂成各种光影，洒落在地上。

我喝下一口馥芮白，敲下这段文字。

斗转星移，当你看到这段文字时，也许是某个早晨的机场，或是某个下午的图书馆，又或是某个夜晚的床头……

此时，文字已穿越了时间，让我们遇见；此时，文字已创造了一个平行空间，让我们交汇。

所以，欢迎进入这个时空，虽然我花了两年来打造，但是无论你驻留多久，我都感谢你的陪伴。

作者

2018 年 11 月 29 日于深圳



目录

第 1 部分
做事的技巧

导读 /002
第 1 章 表现力 / 004
1.1 在这个年代表现力为何如此重要？ / 004
1.2 表现力的底层手法 / 009
1.3 让你迅速提升表达能力的 5 个套路 / 016
1.4 表现力提升之一：会说话的人，在职场上有多赚 / 025
1.5 表现力提升之二：掌握演讲五部曲，打造职场软实力 / 031
1.6 表现力提升之三：做商务报告，内容比形式重要 100 倍 / 040
第 2 章 执行力 / 049
2.1 什么才是真正的执行力 / 049
2.2 提高执行力之一：即刻行动 / 056
2.3 提高执行力之二：你再有雄心壮志，也要从小事做起 / 060
2.4 提高执行力之三：建立避错机制 / 066
第 3 章 专注力 / 073
3.1 专注力的重要性：为何很多人终其一生都找不到路径 / 073
3.2 打造专注力之一： 深度工作 / 077
3.3 打造专注力之二： 聚焦关键局部 / 082
3.4 如何打造专注力之三：对无效知识断舍离 / 086

第 2 部分 为人的艺术

导读 /094
第 4 章 社交力 / 096
4.1 无论什么年代，社交力都很重要 / 096
4.2 关于社交的 3 个真相 / 099
4.3 建立成功社交关系的 3 个原则 / 102
4.4 社交的重要法则之一：注重分寸和尺度 / 107
4.5 社交的重要法则之二：做人需要有担当 / 111
4.6 社交的重要法则之三：过度热情无效？试试人情权 / 116
第 5 章 领导力 / 121
5.1 我所理解的领导力 / 121
5.2 向上领导之一：如何与领导相处 / 128
5.3 向上领导之二：绩效考核下的生存法则 / 134
5.4 向下领导之一：有人追随的管理者才叫领导 / 141
5.5 向下领导之二：一个好领导要对员工负责 / 145
第 6 章 共情力 / 150
6.1 什么是共情力？ / 150
6.2 提升共情力的方法之一：拉伸情感韧带的 5 个方法 / 156
6.3 提升共情力的方法之二：共情式的表达方法 / 161
6.4 提升共情力的方法之三：懂得换位思考，不让对方难堪 / 166

第 3 部分

成就最好的自己

导读 /172

第 7 章 认知力 / 173

7.1 认知力是所有问题的核心 / 173

7.2 认知水平的 3 个层次 / 179

7.3 提升认知水平的方法之一：不要轻易下结论 / 186

7.4 提升认知水平的方法之二：懂得设立人生止损点 / 192

7.5 提升认知水平的方法之三：打造“精致思维” / 198

7.6 提升认知水平的方法之四：打造数据化的思考模式 / 206

第 8 章 精进力 / 213

8.1 为什么要拥有精进力 / 213

8.2 提升精进力的方法之一：连早起都做不到的人，就别谈精进了 / 217

8.3 提升精进力的方法之二：注重隐性价值 / 223

8.4 提升精进力的方法之三：有效阅读 / 231

8.5 提升精进力的方法之四：进化的 3 个姿势 / 235

第 9 章 钝挫力 / 242

9.1 钝挫力才能使你强大 / 242

9.2 钝挫力的修炼方法之一：成为一根筋式的人 / 247

9.3 钝挫力的修炼方法之二：大多数人需要心灵“脱敏” / 255

9.4 顿挫力的修炼方法之三：你需要一场平庸的胜利 / 258

9.5 请感谢你所受到的一切磨难 / 265



第 1 部分

做事的技巧

导读

经常有人问我一个问题："到底是做事重要？还是做人重要？"回答这个问题前，我先讲一个真实的故事吧。

我做产品总监时，需要招聘一个初级产品经理，由于没有对经验的要求，因此应聘的人很多。我们决定在周一进行集体面试。

前一天，也就是周日，我在公司加班赶报告。正沉浸着，却被荡来的一小阵高跟鞋声打断，空旷职场的那头，一个女孩，探头探脑，犹犹豫豫。

我问了她，原来是明天来面试的人，想提前踩下点。这让我觉得她是一个挺认真的女孩。她得知我的身份，有点小激动，和我攀谈起来。

她双手恭敬地递过简历，在我看的时候，迅速地把我凌乱的桌面整理了一下，倒掉烟灰缸里的残物，用纸巾从缸底中心螺旋式地擦拭。

我夸她心细、认真，让她明天正常发挥即可。她很受用，屁颠屁颠地走了。

第二天面试，那女孩表现得都非常好，但她最终还是没有入选。

因为所聘岗位要频繁和数据打交道，所以必须懂得Excel的一些高级操作。而那女孩简直就是小白，一些基本操作都不太顺溜，更别说一些进阶功能了。

当最终结果公布后，那女孩写了一封很长的邮件给我，有点不甘和责备。大意是：我们太关注一些实物性的操作，而不看人的潜质和细节……

其实她的意思我明白，是说我们太注重事的要素，而忽略了人的因素，况且她与我相遇的开端如此戏剧化，结果却是狗尾续貂。这现实也太挤对人了，可这就是现实：我们需要一个专业的分析师，而不是一个善解人意的保姆。

我是说做人不重要吗？当然不是，我的意思是，两者的重要性应该分

情况、分阶段来看，脱离这两个前提条件的讨论是毫无意义的。

什么是分情况？一个工程师最重要的技术能力，这就是做事为主，当然如果这个工程师还会做人，那就是加分项。而一个销售人员呢？更重要的是把人做好，但是，事做不好，别人也会觉得你很虚。

什么是分阶段？我认为，刚刚步入职场的人，应该先把事做好，这不仅是岗位化的要求，更因为大家对一个人的评价，往往是通过“事”来进行判断的。你能把事做得又快、又好、又专业，别人就觉得你靠谱，你才能拥有更多表现的机会。

在这一部分，主要涉及3种能力：表现力、执行力和专注力。希望你学会展现自己的亮点，提高行动效能，并聚焦于那些真正重要的事上，如果你能到这3点，那么恭喜你，你已经通过职场生涯的初赛。



第 1 章 表现力

1.1 在这个年代表现力为何如此重要?

1．善于表现的人很让你讨厌吗?

一次，误打误撞，参加一个闺密团的聚餐。3 个姑娘都是一家公司的，叽叽喳喳，话题乱入。她们谈起一位女同事。那人我虽然不认识，但从她们的讨论中，得出这位职场女性的画像。

爱献媚：开会领导讲话时，一副含情脉脉的样子，频频点头，和领导互动；

喜邀功：别人无意中说的点子，她会记下来，写个材料，向领导汇报；

不要脸：经常主动找领导谈话，而且贴得很近，与领导的脸只

差 0.01 毫米。

我说："总结起来，就是特爱表现，对吗？"

她们连连点头，并问我："徐老师，这种人是挺讨人嫌的吧？"

我没直接回答，而是说："这种人一般混得都很好，不信？过几年你们看看……"

她们 3 个人的表情顿时凝固，投来几束鄙夷的目光，没有理我，开始讨论余文乐的黑白照……

2. 讨厌爱表现的人可能是我们的天性

上学时，我也特别讨厌那种爱表现的同学。初中班里的一个女生，天天围着老师转，巧舌如簧；上课极爱举手发言，下课主动去给老师擦黑板……其实人家没招我惹我，可不知为什么，很让我生厌。于是，纠结一小撮后排同学，搞了两只癞蛤蟆放入她的桌斗……

结果，那女孩吓得几乎晕厥，我们则顶着椅子笑了很久。参与这起骇人听闻事件的同学，包括我共计 6 人，大家分工明确、众志成城，足以说明那女孩是引起群厌的。

大家为何如此？原因很简单，因为我们不敢像那女孩一样展示自我，我们不敢暴露出个体的本色，我们宁可沉沦于乌合之中而不被察觉。毕竟，展现自己是一件痛苦的事，那意味着你要直面挫败的风险，你还要付出"情感能量"来驾驭自己的行为，这都需要从舒适区跳到恐慌区，这都是我们极力避免的本能。

所以，一件我们做不到的事，我们也不希望别人做到，那代表我们正在遭受威胁。所以，别人做到了，我们就不爽，正如筐底的群蟹，

谁往上爬，我们就把谁给拽下来……

随便说一句，那个女孩，现在已是某大型上市公司的 CMO。

3. 表现是一种必需的技能

我们从小接受的文化中，往往把“隐忍”“含蓄”“沉稳”当成关键词，把“枪打出头鸟”“出头的椽子先烂”“木秀于林，风必摧之”当成金句，有意无意忽略“表现”的积极意义。

罗振宇曾讲过一件事，有 6 个留学生被分到了一个项目组，是 5 个中国人和 1 个印度人。大家进行了分工。中国留学生有做实验的、有写程序的、有统计数据的，那印度同学就说，那我来负责汇报吧。

于是，整个项目期间，印度同学什么都不干，只负责向导师汇报进度，而且每次总能得到导师的热情赞赏。最后，虽然项目成效一般，但是凭借印度同学的“展示能力”，项目竟然获得学校的头奖。学校还授予印度同学为优秀项目负责人。

这下中国同学不干了，找到印度同学质问道：“重要的事我们都做了，最大的荣誉却归你，你砢碜不砢碜？”印度同学也挺有理，反问：“So what？难道展示汇报不是最重要的工作吗？”

当然，我们可以指责印度同学的滑头，但不可否认，这就是现实的写照。职场上，晋升的人，不见得技术玩得多顺溜，但一定是处心积虑、精于表演；情场上，得意的人，不见得相貌长得多敞亮，但一定是殷殷勤勤、主动出击；商场上，胜出的人，不见得产品做得多完美，但一定是噱头载道、博人眼球。

4. 很多成功者都善于表现

刘德华年轻时就是有名的“表现狂”，很多同时代的演员对他没什么好感。1982 年，刘德华有机会参加《投奔怒海》的拍摄，男一号是林子祥，在当时，他可是如日中天，而刘德华只是一个“死跑龙套的”。

据其他演员回忆，整个过程中，刘德华尽各种能事和林子祥套近乎。一次在片场的包车上，突然对林子祥说，自己很喜欢唱歌，能不能给大家献唱一首，替大家解闷？同是剧中演员的马斯晨和缪骞人有点看不惯，说：“你那不叫献唱，叫献丑……”意指在林子祥面前唱歌是班门弄斧。

刘德华不理她们，而且还唱了两首林子祥的歌，由于水准太差，大家哄堂大笑。不过林子祥还算给面子，说：“嗯嗯，不错，有潜力，有机会可以去我录音棚里玩！”

人家给面子，刘德华却当了真，回去后就泡在林子祥的录音棚里，一遍又一遍地献丑，让林子祥给指点。老天不负厚脸皮，刘德华在林子祥的帮助下，推出了第一张专辑，时间是 1985 年。刘天王曾在多个场合承认自己的“搏出位”，因为不这样，就根本无法在强手如林的 TVB 中脱颖而出。

其实不仅仅是娱乐界，如果你的眼光足够开阔就会发现，无论政界、商界还是学术界，“善于表现”是身处塔尖之人共同的特点。

当李斯的同僚正在热烈讨论太后赵姬和嫪毐的风流韵事时，他却全身赤露，于寒风凛冽之下，毅然走向嬴政，献上了《论统一书》，

终成秦王的头号幕僚。

当多数的民国作家正忙着为各种观点争论时，林语堂却夹着几百篇自己的文章，于深夜中蹲守在美国著名作家“赛珍珠”下榻的酒店，最终得到帮助，出版了轰动美国的《吾国与吾民》。

你能发现，成功的人，决不会坐等机遇的投怀送抱，而是看准时机后的当仁不让；你也能发现，成功的人，敢于在众人面前展示自己的鸿鹄之志，而不在意周边燕雀的纷纷扰扰。

5. 这个时代需要表现力

我们常说“厚积薄发”，可是“不发意味着无积”；我们常说“外求不如内求”，可是“内圣外王”才是真正的成功；我们还说“酒香不怕巷子深”，可是你总得在大众点评上留个地址吧……

我并没有贬低内力的意思，我只是想说明，这是一个浮躁的时代。一篇软文，没有吸引人的标题，没人会去点开；一篇巨著，没有浓缩的音频，没人会去领略；一部电影，很多人都是直接跳到关键时刻，没人会去看前奏……

大家的耐心是如此有限，没人会花心思挖掘你的内在。要知道这世界上，除了你父母，没人有义务去洞察你的心灵美，你却必须主动彰显与众不同。

最怕你一边感慨自己的出类拔萃，一边感伤自己的生不逢时，却选择做一个“隐士”；最怕你一面鄙视别人的自我展露，一面觊觎别人的功成名就，最终成为 “怨妇”。

也许你会说，宁可孤芳自赏，也不愿落入俗流，仍将“自我展

示”归为蝇营狗苟。那么恭喜你，你已经看破红尘，物我两忘。那好，今天晚上 7：30，换上运动装，小区广场集合，一起摇摆起来。

毕竟，外面没有别人，只有自己。

1.2
表现力的底层手法

凡事宜由浅入深。所谓表现力，最简单的一个体现，就是你能不能清晰、有吸引力地展现你的观点？以下 4 个场景，是我的读者发来的问题，你是否也有类似的情况？

①我做财务很多年了，现在想专门从事财务培训，可是如何把那些枯燥的概念转化成别人想听的内容？

②领导总批评我不会做汇报，说我讲的东西总是云里雾里的……

③我刚刚管理一个部门，是不是现在的年轻人脑子和我们不同啊，为什么我讲的东西他们都不明白呢？

④我是一个写作初学者，如何能写出展现自己观点的文章呢？

你可以思考一下，有没有发现，这些其实都是同一类问题：如何有质量地展示你的观点。

你可以想一想，无论生活还是工作，处处面临需要展示你观点的场合。例如，向女神表白，去菜市场买菜，向别人推荐一本书，把你的商品卖给别人，给投资人写一份商业报告。

如果说我们是靠展示观点来生存的，也一点都不过分。当然很多时候，针对一些具象和共知的东西展示观点并不难。正如你想买两斤大白菜，直说即可，而不用说成：我需要那种十字花科芸薹属叶用蔬菜，要 1 000 克的，差不多 16 个鸡蛋那么重。

但在工作和商务环境中，我们往往需要展示别人认知领域之外的观点，这时你就需要一些手法，以保障传递的有效性。给大家介绍一个万用手法，其几乎可以应用到演讲、培训、写作、汇报、路演多个领域，这个底层手法由 4 个必杀神技组成：

①**吸星大法**：吸引注意，建立联结；

②**化骨绵掌**：化解概念，清晰表达；

③**乾坤挪移**：示范举例，触类旁通；

④**万佛朝宗**：总结点题，引导反馈。

1. 吸星大法

无论是语言表达，还是书面表面，一开场需使出一招“吸星大法”，目的是紧紧抓住对方的注意力。《深度工作》一书指出：一个人在从任务 A 切换到任务 B 时，总会存在大量的注意力残留。因此，在开场时，最重要的是设法把对方从原来的思绪中拉过来。

你观察那些卓越的演讲者或者优秀的作家，他们的开场都极具吸引力，能一下子把你抓住。

2014 年白岩松在中国传媒大学做演讲时，曾说了一个关于中外传媒风格的例子。众所周知，新闻一般都有一个导语，即在报道的开头用一两句话交代清楚事件的始末。中国媒体惯用的手法是 5W

法则：谁（Who）？什么事（What）？时间（When）？地点（Where）？为什么（Why）？

所以，针对他此次演讲的导语应该是：白岩松今天下午一点半，在中国传媒大学新闻学院大教室，给大家上了 5 小时关于传媒变迁的课程。可是国外媒体却不这样，很可能只用一句话作为导语：“白岩松在那一瞬间显得很尴尬……”

这遵循的是一种四元素法则：**主人公、故事、戏剧化、悬念**。这种方法更符合人性，能迅速与人建立联结，引起别人注意。你想想看，那些比较火的网络文章是不是都以一个小故事为开头？而那些比较成功的演讲是不是经常以一个耸人听闻的数字来开头？

开场需要根据受众来调整，除了故事和数字作为开场以外，你还可以：

面对老板：以他曾经说过的一句话作为开场；

面对学员：以一个案例作为开场；

面对客户：以一个问题作为开场。

总之，开场以吸引为第一要务，一定要激发起对方的兴趣与好奇，让对方快速切换心智，跟随你的观点。

2. 化骨绵掌

当成功捕获别人的注意力后，你需要使出第二招：化骨绵掌。这一招的精髓在于：将你的观点分解，再结构化地输出，并保证内容的简洁清晰。至于如何分解，你可以尝试逻辑树工具。

与思维导图不同，逻辑树追求的不是“发散”，而是“分解”，

每一层级与上一层级必为从属关系。例如，我这篇文章就是按照逻辑树为底层框架的（见图 1-1）。

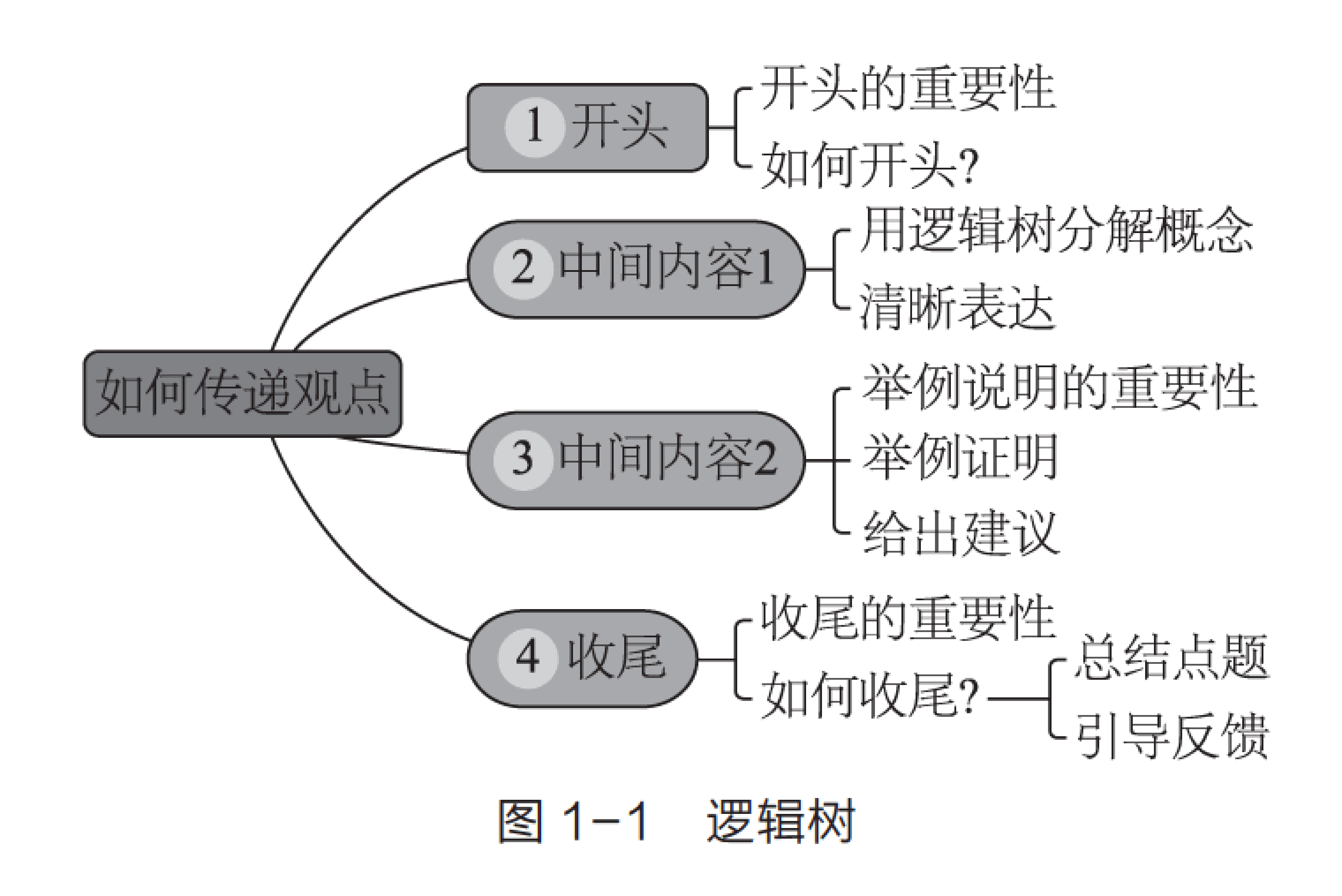


图 1-1　逻辑树

关于分解，一般可采用时间分解、空间分解和重要性分解，我这个逻辑树很明显就是时间分解。关于如何更有逻辑地表达，我接下来的文章会专门给出几个套路。

这里必须做一个提醒：表述时，切勿复杂晦涩，请记住越口语化越好。第二次世界大战时，美国国防部印制告示，写着："撤离时，须灭掉发光的物体。"罗斯福就很不理解地说道："为什么不直接说'人走灯关'呢？"所以，在传递观点和概念时，你真正要做的是：化繁为简。

3. 乾坤挪移

当你把观点一本正经地"输出"后，千万别以为万事大吉，不要高估了对方的吸收程度。你还要再使一招"乾坤挪移"，好打通对方的"认知六脉"。

要知道让人快速接收观点的方法是：触动对方的爬行脑。爬行脑掌管人类的欲望和判断，而此脑极爱形象化的东西。所以，“乾坤挪移”就是让你变换一种说法，让观点更形象，更生动。

“乾坤挪移”也是演讲高手、写作高手、营销高手共有的一个特技。马丁·路德·金想表达他的观点，他并没有说：“黑人不是人吗？大家为什么不能平等相处呢？”而是说：“我梦想有一天，在佐治亚的红山上，昔日奴隶的儿子将能够和昔日奴隶主的儿子坐在一起，共叙兄弟情谊。”

咪蒙想夸自己儿子热情，她写道：“我那 5 岁的儿子，对人的热乎劲儿，就像居委会大妈……”钱钟书描写忠厚老实之人的恶毒，他形容：“仿佛饭里的沙砾或者出骨鱼片里未净的刺，给人一种不期而遇的痛……”乔布斯推广 iPod 时，并没有说这是一款小容量大体积的 MP3，而是说：“把 1000 首歌放到口袋里。”

你看，这些高人都懂得通过示范、举例、类比等方式来实现“乾坤挪移”，让他们的观点“biu”的一声就进了你的爬行脑。

这时你也许会急着问我：乾坤挪移的本领要如何练就？我只能说 4 个字：触类旁通。你可以经常锻炼自己，把一个领域的概念用来解释另一个领域，通过想象，让看似毫不相干的事物之间建立某种连接。

例如，我这篇文章的框架实际上是借用了培训理论中的4C法则，不过即便你知道4C，可能也无法辨认。再如，我学手绘时，老师说“先整体再局部”，我马上联想到年轻人就业，要先看行业再看公司。

老师说：“世界上任何的形象都可以归纳为 3 种——球体、立

方体、圆柱体。”。我马上联想到这不就是“收敛思维”吗？任何一种复杂的思想或事物，其实也都可以归纳为 3 种左右……讲真，如果你真的把“触类旁通”这 4 个字领悟通透，你的心智会得到跃升。

4. 万佛朝宗

丘吉尔曾说过：“在结束时间到来之前，没有人会主动离开狂欢节晚会。”这句话意指“事件收尾”的重要性。如果你觉得这话太感性，那咱来点理性的。

诺贝尔奖得主卡尼曼曾做过一项研究：人们对某事或某人印象的强烈程度，取决于峰值印象和最后印象的平均值。换成我们这个主题也就是说：观点展示时，结尾没有收好，会直接拉低整体的传递效果。如何做好收尾？我送你一招从天而降的掌法，如来神掌的第九式：万佛朝宗。

这一招并不难，只包含两个方面，即**总结点题和引导反馈**。

第一是总结点题，因为第三技为“乾坤挪移”，这是一种发散的表达方式，好处是增强对方的理解，但也有一个缺点，就是把对方的注意力也给“挪”走了……

这时你需要“收线”，即把你的中心思想用简练、准确的方式浓缩成一句话，与你的开头交相呼应。

如果你留意一下网络上质量比较高的文章，就会发现：凡是干货文必是以总结归纳为收尾，凡是观点文必是以金句点题而结章。你再看看那些商海奇才或者政坛显贵发表的演讲，结尾时也一定是以感性语句加持主题，引发受众共鸣。

第二是引导反馈，更准确地说应是引导正面反馈，其主要适用于面对面的场合。

你可以通过询问：“你感觉我说的够清楚吗？”或者“你同意我的观点吗？”争取让对方明确表达对你的支持。你可能有疑问为何要多此一举？因为人是很复杂的动物，你讲的时候对方可能觉得头头是道，可回过头来又说你的观点有 BUG，这招“事后打脸”你不得不防。你也许又会问：“难道对方当场表示赞同就可以预防打脸吗？”答案是肯定的……

西奥迪尼博士在《影响力》一书中，提到了一个概念：承诺一致定律。他在两个小区做了这样一个实验：给少量的报酬，请他们将一块电视机大小的广告牌放置在院子里，看有多少住户愿意接受？

不同的是，西奥迪尼博士先说服第一个小区的住户做了一件事，就是在窗户前放一个明信片大小的广告牌，然后说服他们放置电视机大小的广告牌。而在第二个小区，则是直接游说住户放置大型广告牌。

结果怎样？第一个小区的接受度是 7.5%，第二个小区的接受度只有 1%……

这个定律揭示了，当人们进行了一些小的承诺后，容易做出更大的承诺。所以，引导听众的正面反馈，是为了让他们在特定的方向先走一小步，再往后，他们会有更大的概率保持这种一致性。

要知道，你展示一个观点的背后总会有一些目的，无论是把产品卖给对方，还是让对方接受你的计划，都需要别人接下来的配合。这种正向反馈，实际上是为对方塑造动机。

通过此文，我希望你能够掌握表现力最基础的底层手法，一共4个必杀神技：吸星大法、化骨绵掌、乾坤挪移、万佛朝宗。无论是在口头表达中，还是在书面表达中，它们都能助你一臂之力。

1.3
让你迅速提升表达能力的5个套路

表现力最直接的体现就是你的表达能力，表达能力当然需要循序渐进，不断磨炼，但是如果有一些套路，则会让你事半功倍。本节将介绍5个常用的表达套路，在这之前，先以一个故事开场。

1. 演讲和表述不一样

大概10年前，我在500强做团队主管时，正好遇到分公司新任一把手下来调研。这对我们可是一件大事。座谈会上，领导让我们随意谈谈工作中遇到的问题。

我当时年轻气盛，想在领导面前留下一个好印象，便慷慨激昂地讲了5分钟。讲完后领导和蔼地说：“你这段话激情有余，但逻辑不足，一开始说后线部门服务效率不高，但你举的例子又是说人家态度不好……”

当时我就知道演砸了，这对自认为口才不错的我是一个打击，要知道我可看了不少演讲的视频啊，甚至还想着有机会在万众瞩目

之下飙上句："I have a dream today！"可后来明白演讲和商务表达完全是两码事。

前者抒情为主，目的是挑起听众的兴趣；后者逻辑为基，目的是让对方接受你的观点。于是我就下决心一定要提高自己的商务表达能力。

2. 给你 5 种常用的表达套路

这 10 年，我看过不少这方面的书，也上过很多课程，根据实践总结出最实用的 5 种套路。

1）总分总基本结构

总分总基本结构是最基本的一个套路，想提升自己的表达能力，就先从这个开始。

结论：把你想表达的内容浓缩成一句话，当成结论放在第一句，这样别人就知道你的主题是什么。

要点：支撑你结论的案例、数据或者理论。要点必须客观公正，切勿主观评述，否则它会变成你的另一个结论。

总结：把结论再次强调一下，当然你可以换种说法，以增加说服力。

例如，用这个套路来说写作的重要性：

结论：写作对人的心智成长很有帮助。

要点：写作会倒逼你阅读；

写作会让你思路清晰；

写作会让你留意身边的小事。

总结：写作不仅是作家的事，更是每个年轻人都应该掌握的一项技能。

总分总基本结构如图 1-2 所示。

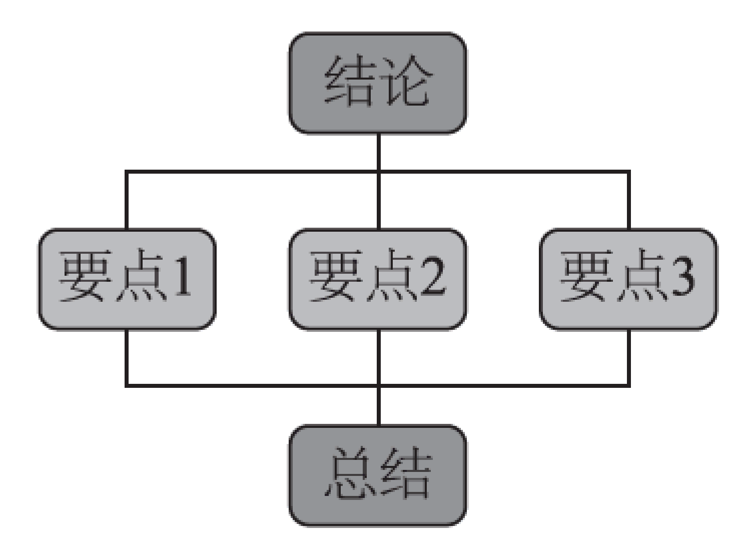


图 1-2　总分总基本结构

2）SCQA 故事框架套路

SCQA 故事框架来源于芭芭拉的《金字塔原理》，如果时间不是特别紧迫，你有机会娓娓道来，那么运用这个模型效果会非常好。因为，听故事是一个人最容易接受的形式，它的优点在于制造悬念，然后给出答案。

情景：说明你所要表达事件的背景。

冲突：在这个背景下产生了哪些矛盾？

疑问：这个矛盾要如何解决？

回答：最后给出答案。

有时我会在一些不太正式的沙龙里用这一招做开场白，例如：

情景：在我年轻时，认识了一个非常漂亮的女孩。

冲突：她竟然愿意为我献出她的生命！

疑问：她强忍泪水，坚定无比地对我说。

答案：“你再缠着我，我就去死！”

SCQA 故事框架不但适用于口语表达，在写邮件时也可以作为一个框架来运用。

例如，你想请其他部门的同事帮忙，就可以先简单说一下背景，再说一下你面临的困难，如何解决呢？需要对方如此这般……

用这种办法，别人答应的概率会大大提升。知道，**人是一种因果动物，你说了因，别人才好给你果。**

SCQA 故事框架如图 1-3 所示。

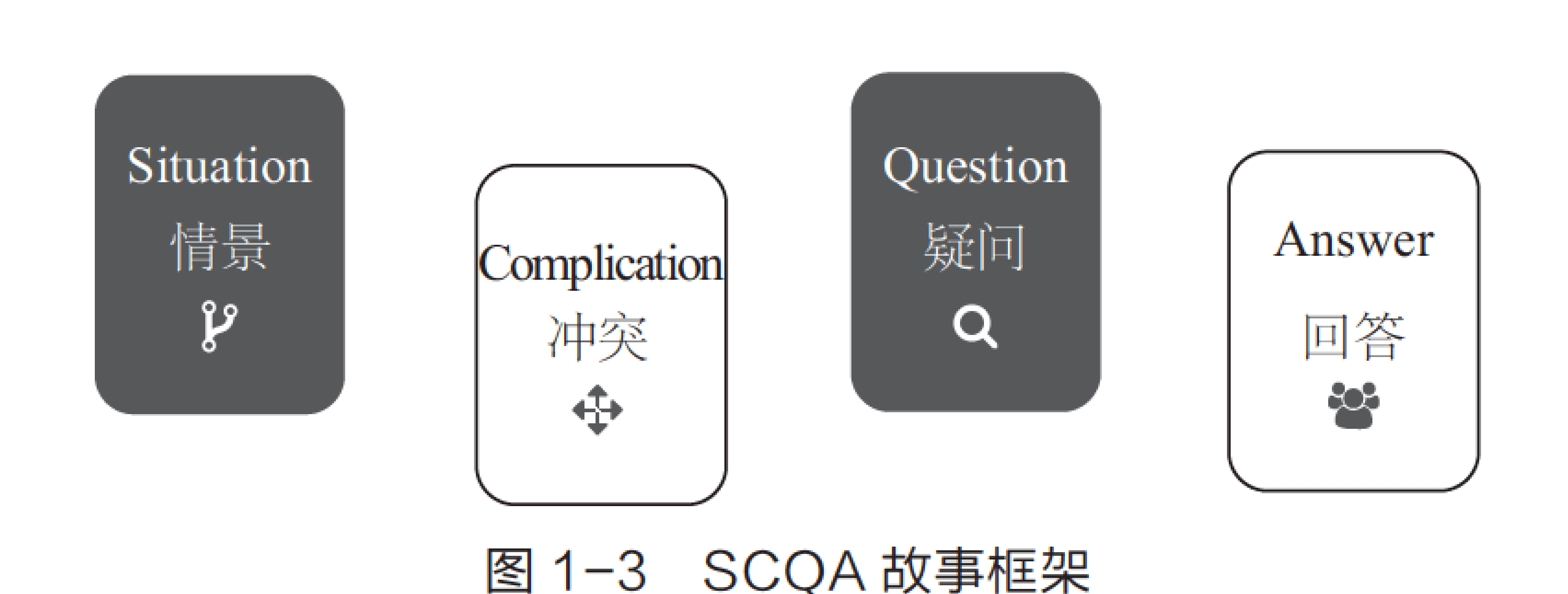


图 1-3 SCQA 故事框架

3）钩子表达法则

你有没有遇到过这种情况，在一个场合下，突然让你有条理的地表达一些观点，而此时你完全没有准备。如果你学会钩子法则，就能轻松应对了。之所以称为“钩子”，是因为人的思路一般是比较混乱的，每一个钩子就如同一个话题的支撑，勾住你想表达的内容，不至于散乱。

李忠秋的《结构思考力》和王世民的《思维力》介绍了很多这方面的技巧，根据我个人的经验，总结 4 个实用的钩子给大家，分别为**时间钩、关联钩、天平钩和调焦钩**。

一般情况下，每一个钩子法则下都有 3 个小钩子，即 3 个小主题。为什么是 3 个？因为“3”是一个很神奇的数字，既不冗长，也不单薄。

时间钩：常见的钩子有“过去、现在、未来”“去年、今年、明年”“短期、中期、长期”。时间钩上手极其简单，而且应用极广。例如，你向领导汇报工作计划，就可以说现在需要做什么，3 个月内准备做什么，年底前要做什么。再如，当你在没有准备的情况下讲一段话，你可以说放眼过去怎样怎样，立足现在怎样怎样，放眼未来怎样怎样。

关联钩：指与你表达的主题能关联起来的事物，把它们形成 3 个钩子来表述。这类钩子有很多，如“公司、员工、客户”“老师、学生、家长”……

以上钩子与钩子之间属同一纬度，会显得很工整。但即使纬度不同，如果应景也同样精彩。例如，在公司晚会上中了大奖，主持人让你发表获奖感言时，你可以说：“以前抽奖箱总不出我号码，主持人总不念我名字，奖品总不跟我回家，今天你们统统要失望了……”

天平钩：如同它的名字，是让你描述两个极端观点后，表达你的中性观点。这种表达手法非常高超，使自己的观点相对客观、理智，极其容易获得对方的认可。

常见的钩子有“一方面来看，反过来看，平心而论”“太过、不及、刚好”。

天平钩也是我最喜欢的套路，它可以反逼你采取一种客观角度来看待事物。例如，我对公众号大 V 咪蒙的评价：

有人说她勇于表达自我，而且文笔出众，可奉为新媒体女神；

另一些人说她泯灭良知，唯利是图，必须封杀；

我却觉得如果不触及道德和法制的底线，咪蒙确实是一个能把握受众心理的好笔者。

调焦钩：如同单反相机的镜头，可拉近或推远，你的观点表达也可以根据需要放大或缩小。

经常用的钩子有**“个人、公司、行业”“广东、中国、亚洲”“战斗、战役、战争”**。

将你的观点拉近还是拉远，则要看你希望将受众带向哪个方向，如果设置得当，会非常吸引人。例如，有朋友问我如何提高约会的成功率?

拉远方式的表达：

具体地讲，你要先杜绝一些在别人面前打嗝、坐姿不良等小毛病。

这代表着，你的日常习惯非常糟糕。

如果上升一个高度，你会被认为缺乏教养和没有品位。

拉近方式的表达：

总的来讲，想约会成功，你必须拥有一种共情能力。

但是，共情能力必须通过实施一些招数来慢慢积累。

具体这些招数，你可以看看我的文章《撩妹五式》。

钩子表达法则如图 1-4 所示。



图 1-4 钩子表达法则

4）电梯演说套路

“电梯演说”在很多大型的咨询公司非常盛行，已然成为所有人的必修课。他们认为：再复杂的项目，如果不能在1分钟内说清楚，都说明表达能力欠缺。这个套路的本意就是：即使与别人在电梯间的短暂相遇，你也能清楚准确地表达观点。

“电梯演说”在向大领导或者重要客户阐述时非常有效，因为他们的时间有限，而且还想听到“层层到肉”的逻辑表述。

共识问题：这是一个铺垫，为了引出你下面的观点，切记这个问题一定是大家都已经认可、不存在争议的问题，否则很容易在根上就被否定。

核心观点：这一步非常重要。首先，它是共识问题下面的一个分支；其次，剩下的步骤都是为了证明这个观点；最后，你的解决办法也是要应对这个观点。

证明观点：用一句话说明怎么得出的核心观点。

量化支持：一定要用数据支持你的观点，这样才容易让人信服，要知道你面对的可不是一般的人。

解决办法：如果前面几步做得很好，这一步就顺理成章了。

如果我想说我这篇干货文很值得一读，我可以这样用“电梯演说”：

共识问题：在职场上沟通表达是一项非常重要的技能（不会有争议）。

核心观点：沟通表达能力强的人，会更容易获得晋升机会（提出我的观点）。

证明观点：良好的沟通表达会增强你的社交能力（证明我的

观点）。

量化支持：具有较好的社交能力的管理者比其他人晋升的机会高出 2.7 倍（卢桑斯的一项调研）。

解决办法：好好看看我这篇文章吧，能提高你的沟通表达水平。

“电梯演说”套路比前面几个都复杂，也是需要你提前做一些准备的，但从展示效果来看，无疑是最强的。

“电梯演说”套路如图 1-5 所示。

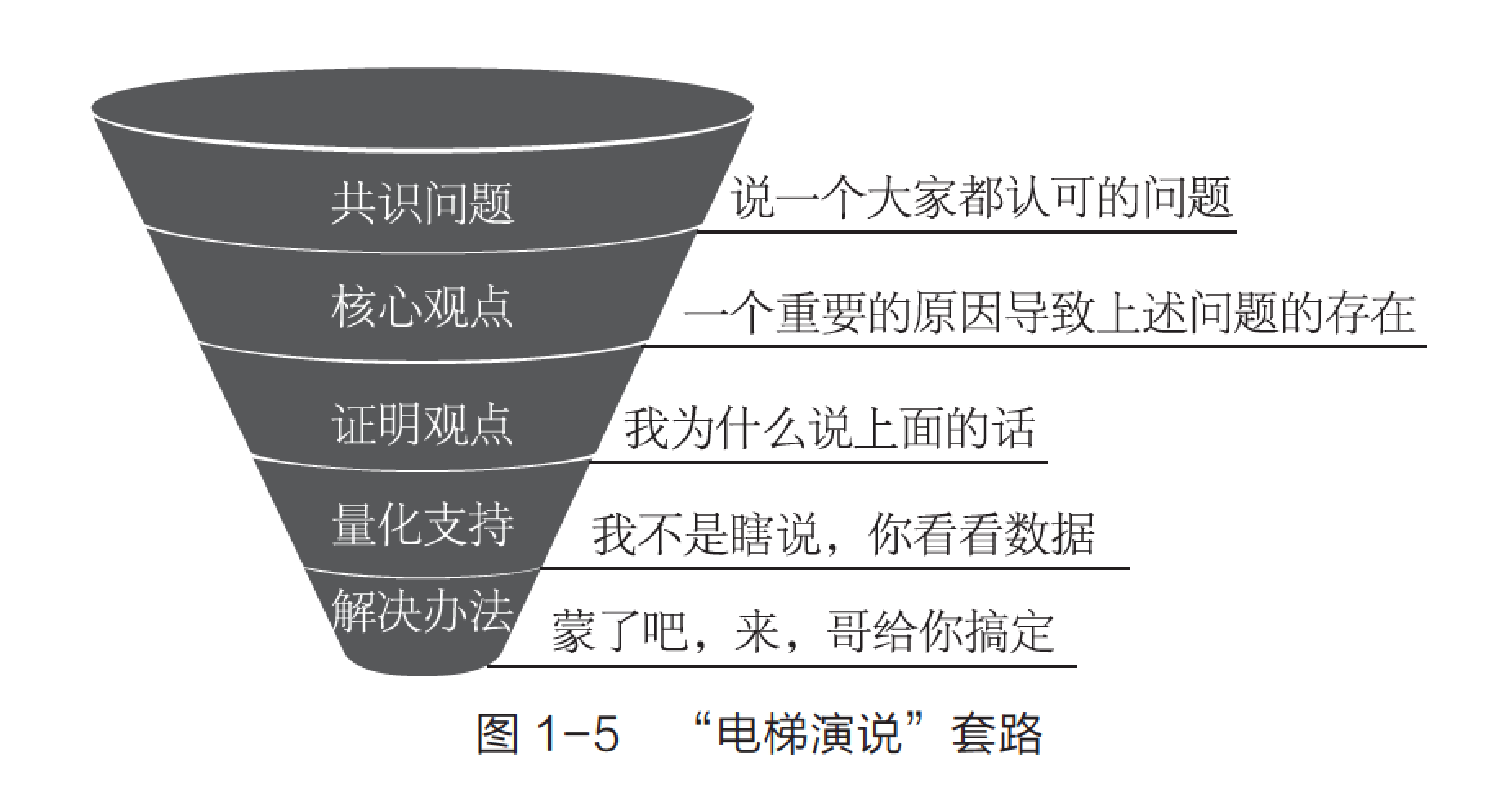


图 1-5 “电梯演说”套路

5）RIDE 说服套路

如果对方已经有了决定，想改变就不是一件容易的事了，此时 RIDE 说服模型就可以派上用场。关键是，在说服过程中也要按照“风险、利益、差异、影响”这样的顺序。

R（风险）：开头先说不采纳你的方案会带来什么风险。因为同样的价值，人在失去时比获得时更为敏感，所以把损失风险先摆出来。

I（利益）：由于之前说了风险，降低了对方的心理阈值，这时再说接受你的方案可以得到的利益，会让对方产生“一面天堂，一

面地狱”的感觉。

D（差异）：人都喜欢比较特别的东西。说完风险和利益，再说你的方案与众不同之处，让人眼前一亮，感性得到升华。

E（影响）：最后要谈一下你的方案的负面效应。所有的东西都会有瑕疵，你如果说的太完美反而会让对方多疑，这时你需要说一条方案的缺点，让理性为你加持。不过一定要让对方知道，这个负面影响是有限的，付出的代价也是微乎其微的。

我是专业做 B2B 销售培训的，而且主要是针对保险和银行业，我一般会这样说服我的客户：

风险：选择培训师，一定要选择条线和行业都对口的。否则不仅会支付高昂的培训费，更重要的是那么多的员工白白浪费了 2 ～ 3 天，本来这个时间可以创造更多价值的。

利益：我的课程不仅教会学员一整套的 B2B 销售方法论，还有很多技巧和工具，课后马上能用，可立即提高销售产出。

差异：和市面上的培训师相比，我在平安保险从业 16 年，课程内容都是来源于实践。

影响：我的一个缺点就是讲课时太专注，有时会拖堂。

RIDE 说服套路如图 1-6 所示。

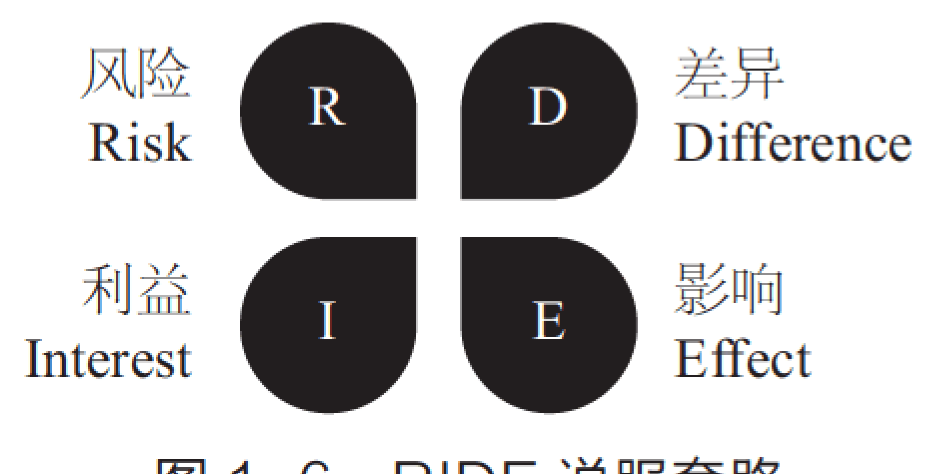


图 1-6　RIDE 说服套路

3. 套路可以倒逼正确的思考方式

以上 5 个套路——总分总、SCQA 故事框架、钩子表达、“电梯演说”、RIDE 说服——都教给各位了，关键是要灵活运用、不断练习，才能成为真正的表达高手。

也许有些人会反感套路，我以前也这样，总觉得有点矫作。但是，套路最大的一个好处是保证你的表达不会有太大纰漏。

与此同时，按套路行动还可以倒逼你按正确的方法思考。这也是行为心理学最大的一个贡献，它告诉我们：

“不仅思考可以左右行动，行动也可以触发思考。”

1.4
表现力提升之一：会说话的人，在职场上有多赚

看到这篇文章的标题，你可能会想，哪个成年人不会说话？可还真不是这样。我们常常说谁会说话，不是真的指他有会说话的功能，而是指同样的事，从他口中说出来就能让对方接受，就能让对方舒服，别人也更愿意和这样的人打交道。长此以往，他当然就能聚集和笼络更多的资源，差距也就此拉开。

1. 很多人毁于不会说话

几年前我从分部升到总部主管一个渠道，有时我有一些技术问

题需要请教产品部门的同事，虽然级别比人家高，但我还是非常客气，邮件都这么写：“某老师，您好，有一点技术上的问题，可否请教您一下？”

请教不同的人，会有不同的回答方式，有的让我如鲠在喉，有的又让我非常舒爽。

先说甲同志，他在第二天才回我邮件，而且只有 3 个字：“怎么了？”当我说明原因后，他给了我一个解决方案。后来我发现方案有问题，便发邮件问他，又是第二天才回复，这次有进步，回复了 4 个字：“又怎么了？”

现在换成乙同志，同样请求帮助的邮件，他的回复则是：“大维总，您客气啥？有什么您就说！”于是我很舒心地把问题告诉他。他很快回复：“大维总，这事有一点复杂，我现在给领导赶一个很急的报告，如果您不急的话，明天把详细的方案发您可以吗？”

从沟通效率上讲，小乙似乎多打了很多字，和不是他直线的领导这样沟通，貌似很不划算，但账真的不是这么算的。在这几年，小乙经常请教我一些职业规划的问题，首先是鉴于他曾经对我的友好，我当然不遗余力。但更重要的是，我觉得他拥有一种同龄人都不太具备的能力——会说话。所以我要推他一把，让他走得更远！

这种能力上学时老师没有教过，也不用考试，甚至不会有人告诉你：“兄弟！你真的很不会说话！”但，它总是以各种方式，悄无声息地体现在结果上。在我离开 500 强时，小乙已经晋升到某个机构做负责人，而小甲则还是坐在格子间里，疲于应付各种杂事。

2. 会说话真的很重要

有人会不以为然："不就说好听话嘛，和前途都挂上钩了，至于吗？"至于，非常至于！从小处说，会说话，意味着让对方舒服，无论是领导还是同事，评价一个人并不理性，只是根据感觉，你让别人感觉好，别人就觉得你有能力。从大处讲，会说话，说明拥有一种推演别人心智的能力，这种能力在人生旅途中主导着成败。无论你是一个产品经理，还是一个作家，或只是普通职员，想优秀，你就需要推演你的客户、读者或者领导，按照别人想要的方式呈现你的价值。

那么真正的问题来了，说话这事是天生的？还是可以后天学习提高的？实事求是地讲，这事还是真和天赋有关……有些人天生前脑就比较发达，所以在沟通说话方面具有先发优势。但是，自认天赋欠缺的朋友不要颓废，好在行为神经学告诉我们，思维可以改变行动，反之亦然。

通过刻意的学习与实践，能够改变神经元的链接，重新构造心智通路，最终成为你想成为的那样！

3. 给你 5 点说话的建议

我就是那种前脑不发达的人，偏偏又做销售又做管理，这些都是频繁和人打交道的工作。我看过很多此类的书，实践中也跌过很多的跤，确实也成长了不少。

根据自己的体验，提供 5 点原则建议，希望能给你带来一点帮助。

1）换位思考

我们天天把换位思考挂在嘴上，做起来却异常艰难。难就难在不是你不知道，而是你经常忘记。当我们接收到一个信息要反馈时，多半是让处于自动驾驶状态的大脑，用自己最熟悉、最舒服的方式直接输出。

所以有句话叫“说话不经过大脑”，这个比喻真的很形象，更科学的说法应该是，话语没经过前脑，就直接释放出来。

因为前脑承担推演他人心智的功能，即“换位思考”的中枢，你的语言没有通过中枢的处理，当然就很难融入别人的心智。关于怎么提高“换位思考”能力，就像怎么提高意志力一样，并没有什么灵丹妙药，需要心智、行动和时间的契合与堆积。但有种“抽离”的方法可以经常练习一下。

所谓“抽离”，意指经常让自己在“自动驾驶”状态下片刻抽离，以一种全新视角来审视当前的局面，这样会更容易让你形成合理的判断。经典的神经认知类书籍都会对此有所涉及。例如，《元认知》中，将这种抽离审视称为“意识楔”，而《心灵骇客》中称为“语义停顿”。上述两本书都是神经科学领域的经典著作，都从根源解释了很多社会行为，多读读对你的思维会有很大的帮助。

2）解释原因

曾经有一个心理学实验探究一个人想插队，如何说会提高他的成功率？那就是告诉别人原因，无论这原因多么牵强，只要是一个原因就行，你甚至可以说“之所以我需要插队，是因为我想站在你前面”。这个实验蕴含人类追因的内心需求。

所以在求别人帮忙或要求别人做什么时，最好是展示原因，这会让对方建立同理心，同时也赋予他做这件事的意义。

例如，我在做管理时，要做什么事，经常会把原因很清楚地告诉下属，你说清楚为什么，可以激发下属的同理心，工作开展得更顺当。同时下属会根据原因，自动寻找最优路径，而不只是一味地机械实施。

3）矛盾外推

在你与别人意见不合时，一个比较实用的小技巧就是矛盾外推。当一个人提出一个观点，你想反对，又不想和她产生矛盾时，你就可以搬出一个第三者来做挡箭牌，当然这个第三者也可以是虚拟的。

矛盾外推的目的是：将你与你的观点剥离开来，这样可以避免别人反对你的观点时，连你一起反对了。

例如，我在 500 强总部时，经常会涉及跨部门会议，其中有些方案是需要听取各方意见的。其实别人辛辛苦苦写的方案，你反驳时，总会给对方“孩子被打”的感觉。但很多人却不明就里，直抒反对意见，这时就免不了与执笔方的一番争吵，甚至结下怨气。

比较滑头的我不会直接反对，而会说某位领导好像在其他报告里提过类似的事，思路与这个不同。这样，这个矛盾就不在我与执笔方之间。而且就算执笔方最后拿出充足的论据，证明他的方案可行，我也可以见机行事：“你这么一说，我也觉得那位领导的观点可能要换个方向来考虑……”如此这般，即使服软，也不用“啪啪”打自己的脸。

4）儆其所恶

在说服别人做或不做某事时，正面的告诫往往没有用，这时你就要考虑对方的痛点。因此，在饭店，服务员想警告家长别让小孩子跑来跑去，比较聪明的说法是：小心热菜烫到小朋友。

再如，日本沟通专家佐佐木圭一曾讲过一个案例：一个商店经常被盗，老板张贴了许多警示语都没有用，后来他贴上一张“多亏大家的协助，我们捉到了盗窃犯，谢谢！”至此再没有发生盗窃。

“儆其所恶”还可以训练站在对方立场考虑问题的能力，因为只有设身处地，才能体察别人的顾虑，也可以渐渐提高自己换位思考的能力。

5）专属化

这个世界上没有人喜欢被标签化，而与此同时我们都喜欢标签化别人。

这种主观评价是建立在归纳逻辑上的一种实际应用，并没有什么不妥，但如果将这种评价表现出来，则是很不理智的行为。因为每个人内心深处都有一种不可自拔的优越感，都希望享受区别于他人的待遇，所以很多商家会煞有介事地告诉你：“只有您才享有如此权益……”如果你能以一种“非你莫属”的角度与他人沟通，则会有意想不到的效果。

例如，当你组织一个聚会，某位成员犹豫是否要参加时，你如果说：“你一定要来哦，不然不好玩！”那么对方多半会欣然前往。

再如，我之前做营业部经理时，有时需要帮助员工申请资源，

我往往会说："也就是你，其他人的事我可不会这么上心！"对方已热泪盈盈，感激不已。

4. 结尾

谈了一些技巧，但希望大家明白说话沟通的本质：**它是对别人情绪的关照与体察，而不是花言巧语地伎俩应用。**如果本末倒置，只讲技法，难免走火入魔，陷入功利之牢。

正如《天龙八部》中扫地僧所言："多高的技法，就需要多高的心法来调剂。"

1.5
表现力提升之二：掌握演讲五部曲，打造职场软实力

职场漫画《呆伯特》的作者亚当斯曾说：你很难把某项技能练到出类拔萃，但你可以多练习一种技能，这种二元交叉优势足以让你超越很多人。同时，亚当斯还说：**如果你不知道选什么作为你的二元能力，那么就选演讲吧。**

这话说得不假，演讲是少数几个可以通过自身努力而稳步提高的技能。掌握这个技能，无论你是工程师，还是业务员，都可以碾压你的同类。

废话少言，直入干货，谈谈我这些年对演讲的感悟。

1. 知识积累

要知道，无论演讲、写作，还是沟通表达，都是你知识的载体。如果没有知识的积淀，哪怕你的载体再漂亮，最终也是金玉其外，败絮其中。知识积累实在没什么巧劲，但有两个工具可以介绍给你：印象笔记和有道云笔记。它们是目前两个较好的笔记应用。印象笔记和有道云笔记不但可以跨平台在手机和 PC 上同步使用，更重要的是可以汇总各种渠道的碎片信息。在微信、微博，甚至 Kindle 中，只要你发现有用的东西，都可以一键纳入笔记中，非常方便。

接下来，建立自己的框架目录，把捕获的信息放入既定的品类中，方便今后的输出和应用。

曾有人发文抨击当今碎片化信息的泛滥，让人无法系统学习，其实，无论信息多泛滥，你都可以管理它们，纳入自己的知识框架，有什么好抱怨的？

2. 分清场合

我曾经参加过一个竞聘会，两个候选人，年纪相当，阅历相仿。竞聘时一个激情洋溢、气势磅礴，一个中规中矩、略显沉闷。但最后的胜利者竟是后者。

原因就是：洋溢哥把竞聘当成了竞选，主题太过宏大，表演太过张扬，在座的评委可能和我一样，心里都在嘀咕：“兄弟，你这是要做哪样？我们只不过选个团队主管而已……”沉闷哥虽闷了点，但实实在在，说的东西既有逻辑支撑，也很朴实。

所以，不同的场合要有不同的侧重，你不能每次都把自己搞成马丁·路德·金那样。我归纳了在职场上主要的演讲场合，并匹配了核心目标，供你参考，如图 1-7 所示。

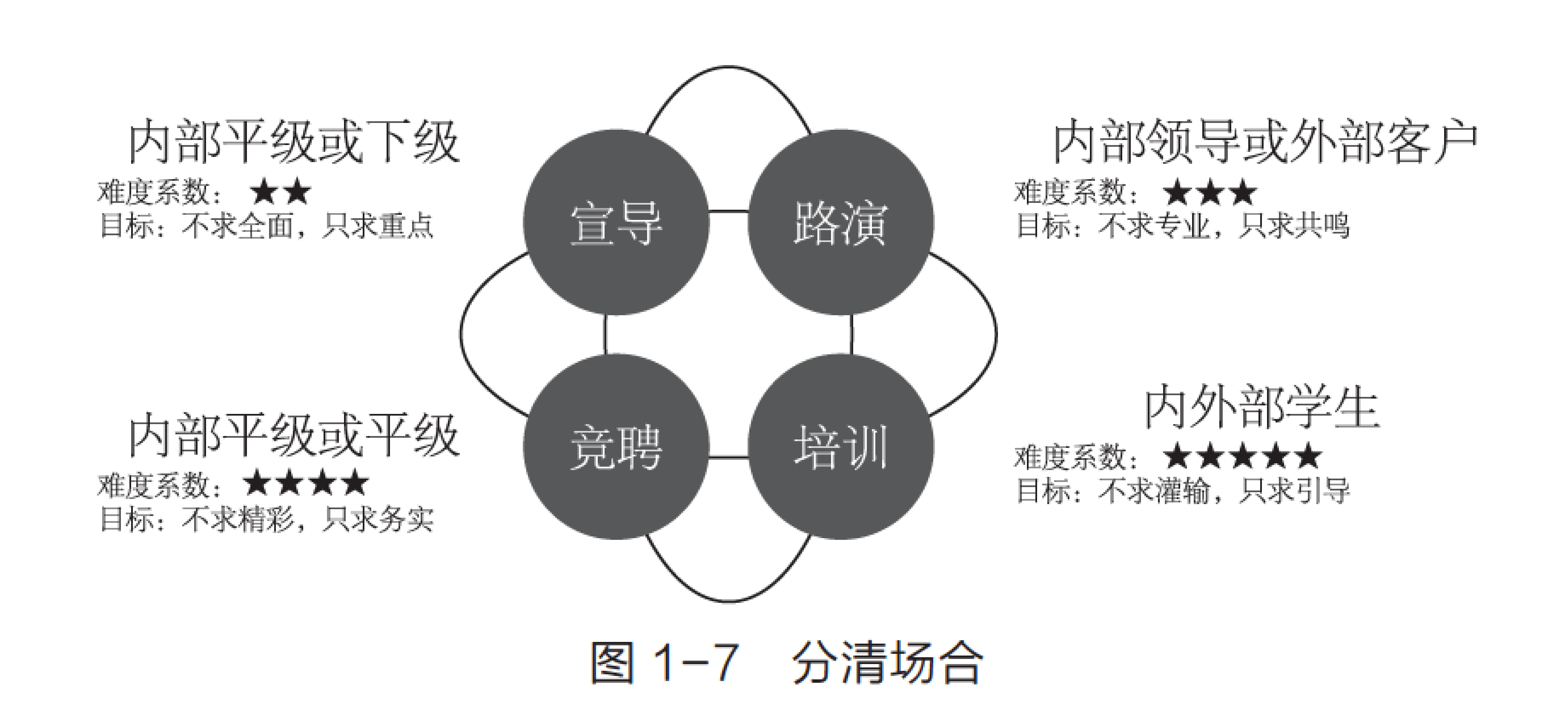


图 1-7　分清场合

①**宣导**：指当众将你的产品、方案或规划进行展示。宣导的受众一般为你的平级或下级，如产品部向业务部展示产品介绍等。我认为这是难度最低的一种演讲，但却可以作为入门进行练手。这个范畴的演讲，不要想着面面俱到。其实一个方案核心就那么两三页，你把那两三页给听众讲明白了即可。

②**路演**：其实路演和宣导没有什么不同，只是对象不同。因为下面坐的主要是你的客户或你的领导，所以也就比宣导难一点。这种场合下，我们经常犯的一个错误就是：高估了听众的能力。

对方是大人物，所以我们总有一种错觉，以为他们什么都懂。其实不然，由于他们的精力和信息太过分散，很难同频接受你的路演内容。因此，我们要把他们当成孩子一样，尽量少用术语，越复杂的概念越要通俗表达。例如，你做一个商业计划的路演给风投，你总说“第一性原理”，人家不一定听得懂，你还不如用“爱吃好

睡就是本性”来进行比喻。

③**竞聘**：竞聘难度更大一些，不仅是内容制作，更重要的是，表现好坏与否会直接作用于你的晋升结果。切记一点，竞聘中的表现是为了展示你的思路，而不是你的口才。因此，你的内容要围绕在如何解决实际问题上，一定不能浮夸，**要知道领导们需要的是一个问题解决者，而不是一个演说家。**

④**培训**：首先我们定义培训的概念，它是指通过对知识的再加工，以一种合适的方式教授学员掌握某种技能。所以，很多如产品展示、功能介绍等操作类的培训，我定义为“宣导”。

一个好的培训已经超脱演讲的范畴，因为要把知识再包装，通过匹配案例、互动、演练等方式引导学员主动吸收。

3. 听众为基

问你一个简单的问题：你觉得什么时候是演讲的开始？你可能会很诧异地回答：不就是站上演讲台的那一刻吗？

其实在你得知要去进行一场演讲的时候，就已经开始了。这时要做的第一件事就是先去了解听众，这一点很重要！

我在做培训时，一定会先了解清楚学员的大体信息，这样才能“看人下菜”。

给大家一个模板，可以每次演讲时对照了解，如图 1-8 所示。

一般听众在听你演讲之前心里会有 4 个问题：

①你是谁？

②我为什么要在这里听你演讲？

	演讲前考虑的问题	你的回答
基本信息	•谁是我的听众？ •我的目标是什么？	
背景	•听众之间都是什么关系？ •他们对话题了解多少？ •他们在这个话题上有何经验？ •听众规模大小？	
期望	•他们希望从本次演讲中获取什么？ •你如何满足他们的预期？	
担忧	•你所讲的内容哪些可能引起对方的困惑？ ——太理论化的建议？ -超出听众忙乱的观念？ •如何化解听众的担忧？ ——故事化的表达？ ——比喻式的说明？	

图 1-8　从听众的角度设计演讲

③你说的东西对我有什么用？

④如何持续你说的这件事？

所以要以假想听众问题的方法来设计你的演讲路线。以下就是一个模板，你可以参照学习，如图 1-9 所示。

听众的问题	你的回应	举例
你是谁？	•姓名、职位、部门 •回顾角色和过往工作	•我是良大师，原平安渠道总监 •我曾是平安的五星级讲师
我为啥听你在这儿说？	•分享目标、设定预期 •评估方程和时间表 •为演讲设定基调	•你想在职场有所发展，必须学会演讲 •我还没见过不会演讲就能当领导的人 •阅读这篇文章大概需要你30分钟时间 •文章内容都是我实践中的心得，仅供参考
你说的东西对我有什么？	•找到与受众群的共识 •明确为听众带来的帮助 •给听众聆听的理由	•其实我也曾是一个闷骚青年，但通过多年的积累和学习，觉得演讲是不分性格、不分层级都可以提高的。阅读我的文章可让你知晓演讲的整体流程和方法
如何持续下去？	•给出步骤和长期路线图	•请大家持续关注我的文章，我会在今后层层剖析演讲这件事

图 1-9　通过假想去设计演讲脉络

4. 演讲结构

功夫在诗外。说了老半天，才开始说演讲的内容。要知道，如果前面的功课做足了，剩下的仅仅是一层皮而已。

1）开场白

开场白就是指刚出场时所说的话，这一步至关重要！演讲如果开场做不好，马上就会“破了气”，这可是大事，整场演讲会压不住的。我一般不会把自我介绍作为开场白，那样会显得很苍白，但是也不要临场发挥，一定要准备好几个固定套路。

我总结了 6 个开场白套路，供读者参考，如图 1-10 所示。



图 1-10　开场白六大套路

①提问式：通过提出一个与主题相关的问题来引起听众的兴趣。例如，你想讲一个与营销相关的话题，你可以问：“大家知道一个叫李叫兽的人吗？知道他为什么年纪轻轻的就做上了百度副总裁吗？”

②赞扬式：俗语说“举手不打笑面人”。如果你一上来先恭维听众，马上就能拉近彼此的距离。一般情况下，当下的听众必定具有某种相同属性，你顺着这种属性来赞扬，准错不了。例如，读书沙龙上演讲，你可以说：“在如此浮躁的年代，还利用业余时间来参加读书会，说明大家都是自我精进的人。”对一家公司的员工培训，

你可以说：“都说你们公司文化很强大，从你们的精神面貌我就能感觉到。”

③幽默式：一个好的幽默式开场会直接把气氛嗨起来。根据我的经验，幽默式开场最好自黑，不要拿别人开涮，否则很容易出事。例如，我去讲课时，有时会说：“课讲得好不好，主要看下面有没有人睡觉。知道吗？我的课从来没人睡觉！一是因为我声音太大，二是因为我口水乱飞！”你可以有意地记下一些幽默金句，来应对各种演讲场合。

④故事式：以一个好的故事开头可以吊起听众的胃口，加深别人的印象。你可以多准备几个故事，在不同的情况下见招拆招。

⑤道具式：选一个与你演讲主题相关的道具，作为开场的一种形式，无疑是非常讨巧的，可以马上为现场带来生动的气氛。例如，在讲销售类课程时，我会拿出一个仿宋的小花瓶，让大家猜价格，然后导入我的课程；而在讲沟通课程时，我会拿出一个外星人玩偶，让学员对他说话（看过《降临》你就知道为什么了）。

⑥忠告式：用一个警句或一个突出的数字作为开场，引起大家的震惊与关注。例如，演讲社交类的主题，我会说：“根据调研，得到晋升的人花在社交上的时间，是其他人的 2.3 倍！”如果是执行类的主题，我会说：“年轻人就怕胸怀鸿鹄之志，手无缚鸡之力！”

就经验而言，开场白一定要提前设计，不要临场发挥，因为随环境、心情、气氛的不同，会有翻船的可能。

几年前的一次演讲，由于是从江门辛苦赶到深圳，本想即兴发挥一下，好烘托一下自己的忙碌。可嘴一打结，把“我刚刚从江门

赶过来”，说成了“我从肛门赶过来”，那气场一下就破了……

2）内容呈现

演讲是一种观点的表达，你必须采取一种逻辑递进的方式呈现，否则就成了邻里街坊的唠嗑。

关于如何表达，你可以参考 1.3 节内容。关键是要按照我所说的那 5 个套路，把你的内容填充进来。以最简单的总分总套路为例，如图 1-11 所示。

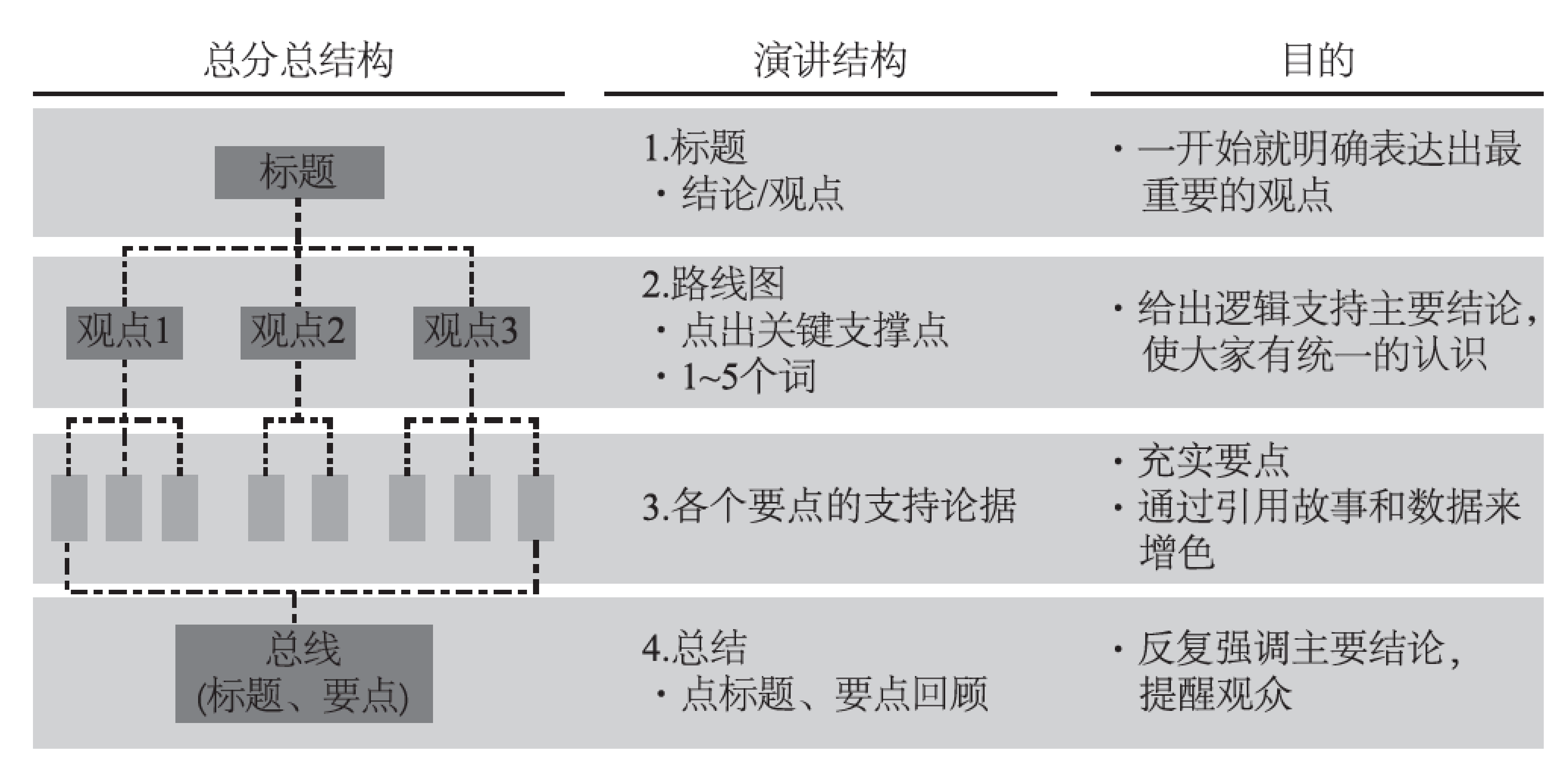


图 1-11　总分总套路示例

5. 演讲声音声调和肢体语言

很多演讲的培训课程会非常重视这两个部分，但我倒觉得没那么重要。**因为你根本不用去学什么标准的架势，只要做自己就好。**那种字正腔圆、矜持作态的演讲者，反而越来越让人感到油腻。所以，保持自我调性，经常实践，才是精进之道。但作为演讲的组成部分，还是很有必要谈谈声音声调和肢体语言的主要原则。

1）声音声调

填充词：尽量避免无意识的赘词（如啊、呃等），但也不要太在意。只要不是太频繁，就不会影响演讲。

清晰：60% 的人在讲普通话时带有方言口音。例如，广东人 W 和 H 的发音经常分不清，所以说“皇帝”总说“王帝”；而东北人总把 o 发成 e，所以常把“破（pò）烂”说成“破（pè）烂”，你可以看看自己是哪个地方的人，以此来对照纠正拼音中的弱项。

节奏：对重点的词要抑扬顿挫，对复杂的概念就放慢速度。

音调：用语调变化来避免一成不变的陈述，用低音来展示自信。

停顿：通过停顿，强调要点，调整气息，争取思考时间。

词汇：用口语而非书面语，多用一些时髦词，提升格调。

2）肢体语言

肢体语言最重要的一点就是：不要刻意练习！请记住，肢体语言是你内在的一种折射，你所讲的内容与你的肢体反应会有一种天然的同频。

你要做的仅仅是顺应这种同频感，而不是去驾驭它。最多也就是做做减法，把一些小毛病去除即可。

眼神交流：你的眼神要尽量照顾到场内所有的人。如果遇到友善的人，你的眼光可以多停留会儿，这样可以极大地提高信心。

面部表情：发自内心，不要夸张就好。

手势：手不过肩，腰部以下千万别动，别问为什么，你照照镜子就知道。

体态和动作：很多人在台上有轻微的晃动，但自己不察觉，这

与技巧无关，而是一种“气不定”的表现。

怎么治愈呢？除了练太极拳和多演讲，没有别的好办法。

演讲的肢体语言如图 1-12 所示。

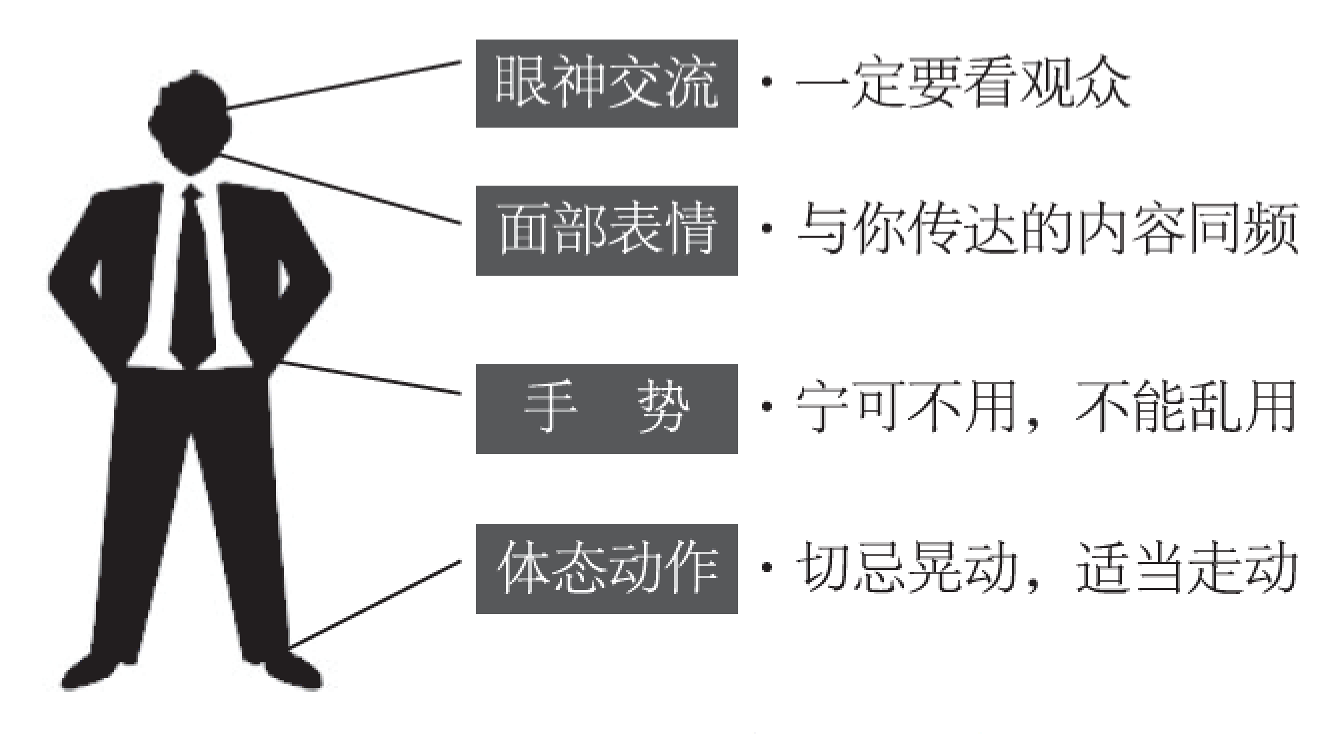


图 1-12　演讲的肢体语言

3）说在最后

演讲是一个很大的话题，本节只是介绍了内在精髓，正如我开头所讲，演讲是一个可以通过自我实践而逐步提高的技能，而且当下很多学习型的社群给年轻人提供了实践的机会。

我的建议就是：**一定要为自己创造演讲的机会，这样才能真正地长进，因为演讲不能仅仅靠学习而精通。**

1.6
表现力提升之三：做商务报告，内容比形式重要100倍

当下商务报告绝大多数是以 PPT 的形式来展现的，所以很多人

认为把 PPT 做得漂漂亮亮就万事大吉，但还真不是这样。

一位网友，参加过几次网上 PPT 训练营，给领导做了一份高大上的报告，本以为会得到表扬，谁知领导却说："你花这么多精力，把 PPT 搞得花里胡哨，为什么不好好琢磨琢磨内容呢？重做！"

其实，这种情况我也遇到过。在 500 强时给领导做过很多报告，也审过下属很多报告，发现很多年轻人的一个共性，就是把 PPT 做得如同苹果的产品发布会，很震撼，充满美感，可是内容空洞，味如嚼蜡。

你知道领导是什么感觉吗？就像遇到一位浓妆艳抹的美女，含情脉脉地看着你，走近了，她突然问：要学英语吗？……所以，**做 PPT 最重要的是内容的充实，而非形式的丰盈。**如果没有实实在在的内容，把版面做得再漂亮，都会给人欲盖弥彰之感。

作为甲方，我曾参加过一个大型咨询项目，很多顶级的咨询公司都有参与，那些价值千万的咨询报告，并不像你想得那么华丽，反而都很平实，甚至可以说是单调，但是它们有一个共同点，**能帮你解决某个方面的问题。**

从这个基点出发，谈谈商务报告制作的 5 个步骤，如图 1-13 所示。



图 1-13 商务报告制作的 5 个步骤

1. 查勘：洞察客户的真实需求

你知道吗？世界上很多东西的底层原理是共通的。营销学中，把对客户洞察放在第一位，做报告也是如此。你必须了解客户的真实需求，才能不错在起点。

那么有一个很重要的问题，领导让你做一份激励销售人员的文案，你觉得谁是你的客户？是销售人员？还是你的领导？答案是：**你的领导。**

这里面有太多东西要解释，举个例子，奥美广告公司接到可口可乐的生意，要做一个广告文案，那么奥美的客户是谁呢？当然是可口可乐公司，而不是喝饮料的人。所以，**谁给你的报告发“准生证”，谁就是你的客户。**

有一次，新来的大领导要我做一个新产品的机构推广方案，此类东西我轻车熟路，所以洋洋洒洒地做了 64 页，自认为磅礴大气，玉树临风。谁知领导看后把我骂得狗血淋头，说我**市场调研不充分**，没有针对性，把标题改了，能用到任何一个产品上！

市场调研？我一个人怎么做？但也不能撂摊子吧，无奈之下，只能通过领导秘书依稀了解一些情况。

当时集团压下来很多产品，前线销售的品类太多，压力很大。领导看好的这个产品想大力推，但又有一些顾虑：一是担心市场潜力不如预期；二是害怕销售前线不认同。此时，我终于明白，这份报告的重点根本不是**怎么推**的问题，而是**要不要推**的问题。

一旦洞察领导的意图，问题就变得简单。我通过已有的一些数

据进行推导，预估了整体及局部的市场规模；再根据各机构的潜力大小进行分类，制定了不同的推广策略。而且，当时还抖了个机灵，电话调研了十几位前线销售人员，把他们对产品的支持态度也放到了方案里……整体来看，报告的核心就是：潜力巨大、前线认可、分类发展。报告完成时，比原来的页数少了一半，但是领导却非常认可。

俗话说：“干活不由东，累死也无功。”真的是金科玉律。做报告前，一定要明白领导想要的是什么。

也许你会说：“领导自己说明白不就行了吗？”

这话说得不错，但真实的情况是：**在领导心中，想达到的目的往往是一个概念，他也不清楚要哪些东西来实现，你的责任就是把这些东西变出来。重要的是，当你把东西交给领导时，他马上知道这是不是他想要的。**

所以，洞察领导的意图是一门学问，你可以和领导身边的人保持密切的联系，也可以了解领导最近发表了哪些讲话，或者打听领导的领导最近又有什么新要求……这些都是你工作中的一部分。

也许你会说，不是说做 PPT 吗？怎么变成和人打交道了？是的，这世界所有的事，归根结底都是人的事。

2. 建模：制定框架

和写作新手交流，会发现很多人都习惯自下而上的写作方式，往往从一个金句，或者一个素材开始扩充。这种写法弊端很大，要不头重脚轻，要不逻辑散乱，要不渐渐歪楼……正确的写法应该是至

上而下，先确定好框架，再去填充，文章看起来才会严丝合缝，紧凑明快。

写 PPT 报告更应如此，你必须先确定框架，再逐步丰富。报告的框架也称为**故事线**。

故事线，顾名思义，即把报告的整体脉络当成一个故事来讲。不同的报告类型有不同的故事线，我介绍一种比较通用的，名字为**英雄之旅**。

你所看过的绝大多数电影，走得都是这种路线，如《复仇者联盟 3》中的灭霸，我们来简单梳理一下他的路径。

本来过着平静的生活：灭霸本是泰坦星一个领袖的儿子，拥有和正常人一样快乐的童年。

遇到了某种召唤：某日，一位神秘的女性引诱他和小伙伴们到了一个山洞。小伙伴相继死去，只有他活了下来。他顿悟到，人的死是一种平衡，于是他决定用杀戮来维持这个宇宙的平衡。

历经险阻，遇到导师和盟友：很快灭霸发现，一个星球一个星球地跑去维持平衡效率太低，如果能集齐 6 颗无限原石，则能用一个响指解决问题。后来，“乌木喉”“暗夜比邻星”等英雄也加入了这个“伟大”的事业，与灭霸成为盟友。

带着宝藏回归：历经艰辛，面对亲人的背叛及众人的反对，灭霸用顽强的意志打败了各方“诸侯”，将宝石集齐。

英雄之旅如图 1-14 所示。

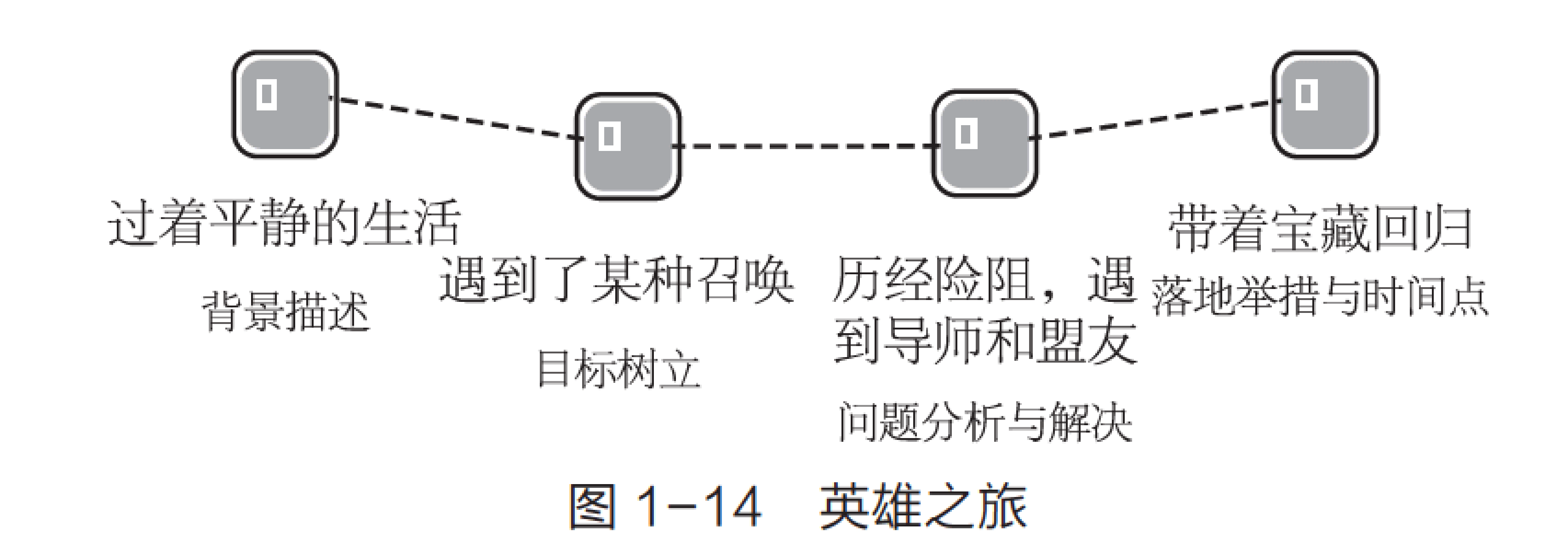


图 1-14　英雄之旅

英雄之旅的套路，也可以用于绝大多数报告的故事线。

背影描述：通过对现状的描述，为目标的提出做铺垫。如项目背景、市场分析、阶段总结……

目标树立：整个报告的核心观点在此抛出。不仅要说清楚吸引大家的是什么，还要尽可能量化这种利益。这部分篇幅占比不高，领导却特别看重。我见过很多报告，都是因为在这个部分出了问题而被领导直接废掉，后面再精彩都没有用。因此，要特别注意，提出的目标最好是一个量化的结果，因为领导喜欢那些量化的东西，好追踪，好评估。另外，目标一定要有逻辑支撑，经得起推敲。

问题分析与解决：在前往目标的路上，你可能会遇到哪些困难？以及如何解决？这部分的关键在于明确问题的边界，因为不是所有的问题都是这个报告能解决的，所以要有区隔，只提及能解决的问题。接着，要把问题拆解成若干个子问题，再匹配可能的解决方案。

落地举措及时间点：除了一些纯汇报性的报告外，多数报告是一个序幕仪式，意味着事件的开端。所以，将解决方案转化成具体的标准化的动作，并配上时间点及检验手段。

当完成以上四大步后，报告的雏形就已生成，接下来只需要不停迭代。

3. 采集：素材的广泛收集

当洞察了领导意图，搭建了故事框架后，很多人发现仍然写不出好的报告，这是因为他们没有建立自己的素材库。好的作家与好的报告写手，都有自己强大的素材库，而且这项工作完全取决于平时的努力，可以说一个好的素材库是报告成功的一半。

我有幸继承了母亲不丢破烂的传统，在任何岗位，但凡经手、看过、做过的材料都不会丢掉，而是分门别类地保存好。这种内部收集的方法，是最便利，也最易被人忽略的办法，要知道你身边都是宝藏，就看你会不会利用。

还有一个比较讨巧的方法，就是多结交一些其他部门做报告的人，尤其是一些大公司，由于部门隔阂，很多报告的内容是重复劳动。如果你知道谁做过类似的报告，去讨教一下，能减少巨大的工作量。另外，就是从外部收集，以我的经验，你很难在外面找到贴合的材料，但是很多数据却是要从外部入手。

之前所属行业的缘故，我一般在 WIND（金融数据较多）和一些汽车行业网站上寻找数据。现在从事咨询培训，很多数据则在艾瑞、易观、企鹅智酷等门户上找。

说实话，**采集**这项工作没有太多内容需要介绍，它如同画家的小素描、作家的小随笔、音乐家的吊嗓子，枯燥且日常，但这却是拉开差距的隐性因素。因为在采集过程中会引发你的思考：别人为什么要这样写？他的故事线是怎么设计的？他的解决办法变换一下能不能为我所用？

你的思维韧带，就是在这个过程中被不断强化的。

4. 塑型：结构化的输出

说起结构化，现在很火，市场上有很多教授结构化思考的课程。但说实话，人的思考模式并不是结构化的，而是散乱的，所以需要先去发散式地思考，把你能想到的点子，无论对错，都先写下来，你可以用思维导图或莲花图作为工具。

开始用发散思维，为了打开脑洞，形成一个个思维线头。接下来，你需要收敛，把这些线头收入某种逻辑形式。为方便收敛，我推荐你尝试方格笔记本，建立报告全景图。

在方格笔记本中，你可以不借助工具，徒手绘制图表，就相当于产品的原始手绘，不见得有多精美，但大概知道报告能长成什么样子。而且，全景图一出，就可以和领导进行讨论，避免返工。作为领导，用全景图指导员工也很方便。

当时针对老员工，我只写出每页的标题和要点，剩下的让他们自由发挥；针对新员工，则画出需要的图表，他们“照葫芦画瓢”即可。

用方格笔记本做全景图的核心是：**每张图即为一页 PPT，每页 PPT 都是一个单独的论点，这些论点连起来，就是延展后的故事线。**

每页的内容都是每页论点的展开，一般由以下 6 种逻辑结构承载，你需要多加练习才能熟练掌握，如图 1-15 所示。

值得一提的是，在结构化输出的过程中，之前发散出来的思维线头，意思一致的要合并，不符合整体逻辑的就要删除，哪怕再好也不能留着。这样的报告才简洁紧凑，铿锵有力。



图 1-15　常见结构

5. 修饰：形成自己的专属风格

这是一个讲究调性的年代，你要学会打造自己的个人标签。包括做 PPT，可以修饰成你专属的风格。通过一些小图标来点睛，也可以通过一些小动画来调情，但不要把锦上添花变成弄巧成拙。

色彩搭配、字体选择属于个人喜好，本不用多讲，但我总认为商务 PPT，还是简洁、干净、统一为好。渐渐你就能打造出一套属于自己的风格。我在 500 强时，看到那些好的报告都如此，即使不署名，根据风格也能大概猜出是谁的作品。

以上介绍的商务报告制作的 5 个步骤可能不太详尽，但大套路就是如此。鄙视了 PPT 的花架子可能会招来口水，但我的真实想法就是如此。PPT 是报告的一个载体，相当于人的衣服，身材不好却偏偏要穿低腰裤、紧身衣，背过身去，赘肉便沟壑纵横；倘若凹凸得体，随意一件大衬衫也会非常漂亮。

所以，没有好内容，PPT 再漂亮也没有用，只不过是一场自娱自乐的买家秀……



第 2 章 执行力

2.1 什么才是真正的执行力

我曾给一家企业做咨询，主题是“如何增强创新能力”。基层调研时，我发现员工都是各自为政，对公司的大方向根本不清楚。于是与负责人如实沟通，告诉他当务之急是执行力建设，而非创新能力。我还讲了一个马明哲的故事，来证明执行力的重要。

话说，一次金融监管会。台上，领导一边讲；台下，马总一边拍照。他把每页 PPT 内容拍下来后，加上具体要求，发给各条线对口的管理者。会议结束，马总对监管要求也完成部署。这效率让很多同去的金融大佬“望马兴叹”。

讲完这个故事，这个负责人有点不以为然，说道：“不就是做事快点嘛，也没什么难的……”我接着说：“只用几天时间，马总就能收到各家子公司的具体方案、时间、节点、检验标准、追踪工具，

敦本务实且巨细无遗。一周后，你随便抓个业务员问问，他甚至都能告诉你马总的要求。**一个人做事快点，顶多称为执行，一百多万人的同进退，那才是执行力。**”这个负责人默默地点了点头。

什么是执行力?

执行不等同于执行力，职场中，很多人并没有执行力。领导让你完成一份报告，又没有明确时间，你会如何做？很多人会多少做一点，磨磨叽叽直到领导来催。你在执行吗？当然。这是执行力吗？当然不是。

老婆过生日，让你买瓶红酒在家庆祝。你在超市随手买了一款看起来不错的红酒，回到家才发现没有红酒杯。你是执行了老婆的要求，但也不代表你有执行力。

你被抽调到一个项目组，你本有一个对公司有好处，但给项目组带来负担的提议，因为众人反对，你也就此作罢。于是在心里安慰自己："就是打份工，何必那么较真？"这也是没有执行力的表现。

那么什么才是真正的执行力？以下 3 个要素，便是我对执行力的理解：

更快的速度：唯快不破；

更好的结果：追求卓越；

更大的影响：成为驱动者；

1. 唯快不破

执行力的第一个要素就是"快"。

《亮剑》中有一个桥段：李云龙找赵刚商量，想挑些会武功的

战士，组成一个特别小队，赵刚也觉得可以，说："你尽快去办！"

李云龙却说："尽快啥呀，我现在就去！"

在战场上就是这样，兵贵神速，快一点就能起到决定性的作用。职场上也是如此，我所见优秀之人，他们有一个共性，就是说干就干，从不磨叽。

在 500 强总部时，遇到一个彪悍的领导，他的口头禅是："手头的任务，不吃饭，不睡觉，也要按时完成。"也确实如此，他的邮件和签报从不过夜。一次，我写一个方案，要在当天提交，直到夜里 11 点多才完成，发送给领导后，倦意袭来，倒头便睡。凌晨三点多醒了一回，看了一眼邮件，发现领导在 12 点多就给出了批复，说要如何修改。我敲了两个字——"收到"，便接着睡去……清晨起床，再看邮件，发现凌晨 4 点又收到领导一条回复，问我什么时间能改完……我诧异万分，与我同一个时区的他，难道不用睡觉？当然也正是这种拼劲成就了他，年纪尚轻便位高权重。

速度在当下的商业竞争中更是重要。一家企业如果不能只争朝夕，必将沉沦罹患。就像马化腾所说："很多巨头在没有任何预兆下突然毙命，甚至你还能摸到体温。"这种危机感，让马化腾在管理中处处贯彻时不我待的原则。

当时，在腾讯做微信的有 3 个团队，规则很简单，谁先做出来，谁就上马。结果大家都知道，张小龙的名字载入史册。你肯定不知道另外两个团队的名字，而其中的成都团队仅仅晚了一个月……

你看，当下的竞争就是这么残酷，没有太多的时间让你悉心规划，充分准备，你必须要先干起来，然后动态调整方向。

正如 EDS 创始人罗斯·佩罗所说："我们成功的秘诀就是，**预备、发射、瞄准**"，别人惊讶地问道："难道你们不先瞄准？"罗斯·佩罗回道："哪有时间先瞄准？我们都是一边打一边瞄准……"

2. 追求卓越

执行力的第二个要素，就是在快的前提下，做到极致。

也许你会有疑问，不是说"慢工出细活"吗？不是说"欲速则不达"吗？这些话放在过去可行，但放在当下可能就要改写，也许变成"快工还要出细活"和"要速度，还要使命必达"更合适。

当下是一个极端的时代，星罗棋布的协同网络、快如闪电的传播速度、贴身肉搏的卡位竞争，这些要素叠加在一起，形成了一个天然的过滤器，只留下了既快又好的企业和人。

前段时间，"小米枪战"突然火了，结果网易只用了两天时间也开发了一个类似的游戏"荒野求生"。而腾讯只用了一周，就在"全民枪王"中嵌入了"荒岛特训"模块。"两天""一周"，做出一个像样的 PPT 都不是一件容易的事，开发出如此大型的游戏，速度令人咋舌。更不可思议的是，无论网易还是腾讯，游戏设计得几乎毫无瑕疵，他们并没有因为速度而牺牲了质量。

也许你会认为，速度与极致兼修是互联网公司的专属。其实，哪怕是传统行业，哪怕是职场中的个体，要想走出自己的"一亩三分地"，也需如此。我前面提到的那个领导，如果仅仅拥有速度，不足称道，关键是，他总能把事务处理的周密妥当。

一次，发生了一起突发事件，我们要马上拿出一个方案。这个

领导带着我们，关在一个小会议室。他犹如神婆一般，嘴中念念叨叨，手中拿着白板笔，一边和我们讨论，一边奋笔疾书。一个多小时后，白板上已密密麻麻，每个模块、每个步骤都翔实有度、巨细无遗。会后，我们只需根据各自的条线，分别添加数据，略微修饰，报告便可出炉。

我惊讶于他的这种能力，曾问过他是如何练就的，他却说：“你**把工作当成谋生，是一回事；你把工作当成事业，就是另外一回事**了……”听到这话，一开始，我以为他在故弄玄虚，但随着阅历渐丰，越发明白这句话的深意：**只有当你热爱自己的工作时，才能生成一种强大的内动力，推动你迈向卓越。**

这种内动力裹挟着你，使你神鬼不惧、自动自发地完成看似不可能完成的任务。正如《致加西亚的一封信》中的罗文，纵使信息极度有限，却还能使命必达，把信交给一个不知所踪的“加西亚”。

这种内动力充盈着你，使你苦闷不觉、物我两忘地追逐看似不可能到达的高度。正如大前研一在《专业主义》中所讲，真正的专家，不是技术高超，而是“向上帝发誓，以此为职业”，因为专家的词源 profess 便为此意。

3. 成为驱动者

执行力的第三个要素，就是成为驱动者，个体的力量是单薄的，你必须掌握撬动的力量，成为那个支点。

近期，一本商业书籍炙手可热，名字是《原则》，由著名的“桥水集团”创始人达利欧撰写。他提出的 shaper 一词也广为流传，达利欧极度推崇 shaper 型人才。

那么 shaper 是什么意思呢？《原则》中文版将此词直译为“塑造者”。其实，shaper 一词来源于“贝尔宾”的团队角色理论，其中说到团队中有一种特殊人才，他们的特长是驱动他人，来共同实现某个目标。所以，shaper 译为“驱动者”也许更为合适。

如果说“**唯快不破**”和“**追求卓越**”是个体执行力的优秀元素，那么“成为驱动者”则是人际组织中执行力的终极体现，也是所有集大成者的不二法则。因为“驱动者”拥有一项特殊的才能：**即使不仰仗权力，也能使他人相信并跟随**。

放眼天下，古往今来，无论政坛显要，还是商海奇才，无疑都是卓越的“**驱动者**”。也许他们存在各种瑕疵，但他们最突出的能力就是，总能让众人看到他所看到的，让众人相信他所相信的。

电影《至暗时刻》淋漓尽致地塑造了丘吉尔的 shaper 形象。怎样的一种语言才能在万念俱灰中创造一线生机？又是怎样的一种力量才能在黑暗无边中力挽狂澜？

16 年前，马云在和“十八罗汉”的会议上酷似一个传销头目，台下的人，有比他懂技术的，也有比他懂营销的。是怎样的魅力，才能使“诸神朝宗”？又是怎样的坚持，造就了天下没有难做的生意？

23 年前，1 元钱的平安内部股少人问津，马明哲不得不挨个说服员工，让他们相信将来能涨到 5 元。是怎样的格局，才能催生一个个神话？又是怎样的信念，铸造了一个金融帝国？

这些就是 shaper“驱动者”的力量，他们是宏图与践行的通道，他们是理想与现实的桥梁。也许你会说，讲这些大人物太不接地气了。可你也要知道，丘吉尔之前只是一个小记者，马云之前只是一个英

语老师，马明哲之前只是招商局的行政人员。所以，你也应该明白，正是由于他们的驱动力才造就了成功，而非成功造就了驱动力。

回到当下，即使你人微言轻，资历尚浅，你也要争取让自己成为“驱动者”，因为这样的人总能在芸芸之中脱颖而出。

我曾组建过一个部门，招了几个新人，其中一位显得与众不同。用其他同事的话讲，他是一个特别明确自己要什么的人。当其他员工正忙着熟悉工作环境、学习条款时，他就开始和我讨论部门发展的问题；当其他员工等待我布置工作之时，他却主动做出了一个产品规划；当其他员工沉浸在日常工作的烦琐之时，他却在调动和整合其他部门的资源，确保了一个新产品的上线。

后来，他自己创业。两年过去，当其他员工还拿着死工资时，他已拿到重量级的 B 轮风投，在多地建立了研发中心。

我讲这个，就是想你明白，无论你身在职场，还是步入创业，要想达到执行力的最高境界，你必须成为一个驱动者。**要知道，这世界上只有两种人，第一种是创造角色的人，第二种是扮演角色的人，你想当哪种？自己选。**

4. 结尾

写到执行力，很容易掺杂鸡汤味，也很容易带有资方的洗脑嫌疑。而且，本节所说的执行力的 3 个元素，并不是耳目一新的观点。但是，大道至简，越是朴素的道理，越是真知灼见。我们忽视它们，往往是由于那样做代价太大，那样走路途太远，岂不知这世界上根本不存在近道。

尤其当下，末法从生，怪力乱神，各种新奇的观点应运而生，它们似乎都在帮你寻找近道。可当路标多于道路的时候，难免让人蒙圈。重要的是，我们往往把精力都放在了“找路”上，而忘记了“行走”……

更重要的是，“找路”往往让你焦虑顿生，只有“行走”才能使你气定神闲。移动互联网让你觉得落伍了，大数据让你觉得智商要充值了，人工智能让你觉得饭碗要被抢了，于是你慌了，怂了。

你想赶上时代的潮流，于是看看这个，学学那个，时间和精力从指缝中溜走，唯独没有想过如何把手头的工作做好。你想打破阶层的魔咒，于是踏破铁鞋，冥思苦想，焦灼和苦闷在心绪中蔓延，竟然忘记了那些最基本的法则。

是的，想得太多，做得太少，就是这一代人的通病，治愈的药方就是“执行力”。**拥有执行力，你还害怕什么世界黑暗？你自带光源。拥有执行力，你还担心什么大浪淘沙？你就是大浪。**

2.2
提高执行力之一：即刻行动

1. 一位不敢付诸行动的朋友

离开500强，创业做培训有一段时间了，不敢说取得了如何的成就，但也算站稳脚跟。也正因如此，前段时间有一位老朋友想加

入这个行业，征求我的意见。

说起这位大哥，算是我的引路人，一直在自己公司做兼职讲师，台风楚楚，风趣幽默，见解独到，绝对强我几个级别。我当然支持他，告诉他，以他的实力应该问题不大。

可是他却纠结起来，告诉我，5 年前就开始考虑这件事，但一直拿不定主意。毕竟，现在有一份稳定的收入，出来后风险可就大多了，上有老，下有小，害怕伤不起……

于是我告诉他，可以先尝试兼职去外面讲课，看看自己有没有市场，进退都好把握。他又开始纠结，害怕让公司知道了，影响不好。我又支招，让他跳出自己的行业，避免瓜田李下。而且，真有生意了，正正当当地请个年假，又有何妨?

他表情沉重地说愿意尝试一下。我告诉他，其实没那么复杂，把他的课程大纲发我即可，我可以帮他做做宣传。他若有所思地点了点头，结束了这次会面。

2. 在憧憬与行动中纠结是一种痛苦

接下来几个月的时间，他的焦虑和纠结不时地通过微信传递给我。

“我起个别名好些吧？用自己的名字不好吧？”

“我的履历是不是要换个说法好些？”

“我一直在公司内讲课，外面会接受我这种风格吗？”

“现在很多公司在削减培训费用，这个行业是不是在走下坡路了？”

……

尽管我一一耐心解答，尽管我一再表示可以尝试，但几个月过去了，我仍然没有收到课程大纲。根据我的经验，他多半不会去尝试了。正如一个在沟壑前徘徊许久的人，时间会掠走他的勇气，让他不敢纵身一跃。

如果仅仅如此还好，你只需走好原来的路径，但沟壑那端的美景却总让你割舍不下，这是另一种残酷。当你掀起了一种念想，即使暂时放下，理想与不甘却会时时来袭，如同启动了桌上的连摆球，它们相互传导，停不下来。

是的，当你拥有一种憧憬，而又不敢去实现时，就是一种莫大的悲哀。要么放下憧憬，要么付诸行动，否则，你只会像薛定谔箱子中的猫，永远处于生死纠结的状态。

3. 往前走一小步即是成功的开始

以前总以为，优秀和机遇是决定一个人成败的全然因素。现在却发现，敢不敢迈出第一步才是成功的先发因素。你的卓尔不凡和生而逢时，都是由此演化而来的。

在一位著名作家的讲座会上，一位观众提问：“普通人应该如何成为一名作家？当我们的经济收入无法支撑理想时，应该如何平衡？”

那个大作家竟是这样回答的：“今天回到宿舍，打开电脑，双击一个叫 word 文档的东西，敲下第一个字，你就已经是作家了。”

你以为这个作家在忽悠？真相就是这样，一个作家与其说是通过文字说服别人，不如说是通过对话说服自己，这种对话就在他内心上演，**他需要不停说服自己抵抗胆怯，往前迈进一步。**

敲下第一个字，输出第一行话，形成第一个段落，发表第一篇文章，迎来第一个读者……周而复始，循环往复……

4. 完成一件事比做好一件事更重要

之前我在 500 强做销售总监时，每年都接收应届新人，他们是否适合做销售？在两周内即可做出判断。那些不适合做销售的人，存在一个共同点，就是**永远处在热身状态**。

前几天他们会说自己对条款不熟，需要准备一下，才能面见客户；过两天又觉得自己的话术没有练好，还要准备一下，才能拜访客户；再两天，他说最好找一个产品经理陪同拜访；当你给他找了产品经理，他又说现在是周五，客户在周五可能没心思谈合作，所以再等等；到周一了，他又说，周一客户一般都很忙，所以再等等……

你会发现，等到最后，还是“只欠东风”，那次拜访永远也不会到来。其实，这些年轻人的心理我了解，他们不是不重视，反而是太过处心积虑。他们惧怕搞砸，害怕就此失去了一次机会。他们是在期待一次天时、地利、人和的完美组合。

岂不知，开始并完成一件事，比做好它更重要。因为只有开始了，你才有机会把它做得更好。

5. 万事俱备的一天永远不会到来

我在培训学员时，经常告诫大家迈出第一步的重要性，因为行动优于思考。会有一些学员提出异议：“难道三思而行不对吗？”我回答：“‘三思而行’本意当然没错，这是让我们通过‘**正面、反面、**

合体”’的3种方式，把事情的利弊过下脑，如果有利，就要采取行动。”现实中，很多人明明知道此事可做，但还仍然处于“思考”的层面。他们要“再想想”“再准备一下”“等待时机成熟”。但真相却是，根本就没有时机成熟的那一天。

在深圳，我和几个要好的朋友在10年前立下心愿，要走遍50个国家。每每计划时，有一位就开始掉链子，先是说再攒攒钱，又说工作忙，后来就是孩子小……

但是平心而论，他说的这些问题我们每个人都存在，他的境遇甚至还优于其他人。可即便如此，他却永远要准备准备。10年过去，我们已经走了十几个国家，那个朋友也只是去过香港，还是因为工作的原因。

我知道每个人都有本难念的经，但我也知道人生这本经很短，短到还没高潮迭起，就差不多要降下帷幕。所以，如果发现有值得做的事情，而你又具备一些基础要素，那就先做起来，不要去等待万事俱备，因为那一天永远不会到来。

2.3 提高执行力之二：你再有雄心壮志，也要从小事做起

1. 我的助理离职了，他觉得工作太琐碎

6年前，我在就任营业部总监时急需一个助理。刚在内部网挂

了招聘信息，产品部的老总就把他的助理推荐给了我，说此人如何如何优秀。我面了试，确实感觉那小伙子不错，能说会道，知识面广，而且貌似很上进。

我当时纳闷为什么这么好的人才，人家不留？但过了一段时间，我终于明白了原因。那个助理的知识确实太渊博了，对 BAT 的战略规划如数家珍，对各种创新模式了然于胸，但要命的是，他却很难按我的要求处理好任何一件小事。写的邮件总是语句不通，词不达意；领导来调研开会，他总是高谈阔论，而忘记端茶倒水和会议纪要才是他的本职工作；写年终预算报告，第一页的数据就错了，叫他修改后，发现后面的数据还是错，问他原因，他说我只让他改了第一页的数据……老天爷！后面的数据都来源于前面的推导，前面改了，后面当然也要跟着改！

我批评了他，他很不高兴，第二天就向我请辞，理由是："现在干的工作都是一些针头线脑的小事，觉得没有什么发展机会，能力也得不到提高……"我没有挽留他，无论我说什么都会成为洗脑的嫌疑犯，所以由他去吧。

2. 工作无大事，只是把每件小事做好

曾有一些年轻人，对我在 500 强经历的"大事"很感兴趣，想让我分享一下经验和干货。

我说：**其实根本不存在什么大事，也没有什么绝招，你要做的就是把一件件小事做好。**然而，这样的回答显然不受年轻人待见。他们找我要武林秘籍，我却告诉他们："太极只适合健身，不适合

打架。”这当然让他们失望。

但实际情况就是如此：**工作就像两个流氓打架，你却当成高手对决。**当你还在纠结是用“双峰贯耳”还是“十针手”时，别人一通王八拳已将你撂倒。当你真的做成一件所谓的大事时，你就会意识到，这简直是黑屋子里的群殴，当你获胜走出，自己都不知道是哪几拳放倒了对方。

3. 再高的职位也是把件件小事处理好

我在 500 强是做成了几件所谓的大事，可回想起来全是一些苟且不堪的碎片。做销售总监时，拿下一个几千万的大单。这背后却是和产品部门上百次的邮件沟通、与客户各个层级的关系梳理、对投标文件每个字的拿捏……

在总部做一个创收项目，为公司带来近 50 亿元的业务收入。这背后却是无数个追踪表格、电话沟通、激励文案、机构走访与宣导……

再后来，和世界著名咨询公司一起为公司做战略规划，项目将决定这个金融帝国的未来走向。这真的是年轻人都向往的大事吧。可 6 个月的项目期并没有发生什么大事，有的只是每天 23:00 定时召开的电话会议、上千个访谈纪要、上百次的方案修改意见、一次又一次的内部 PK 会议……

也许你会以为这与职位有关，级别很高的人是不是就能摆脱烦琐，闲庭信步？其实不然。我算是比较接近核心圈的人，以我的观察，即使这个金融帝国最高的几个领导人，也并非像你想的那样意气风发，运筹帷幄，他们每天面对小事的数量更是我们的几何倍数。

而他们要做的，也仅仅是把每一件小事做好。

4. 优秀者就是处理好细枝末节

先抛开多大的成就不谈，其实你只需要对待工作投入一点、严谨一点、持久一点，就足以让你走出自己的“一亩三分地”。

马未都讲过，他收藏一些木器，损坏时经常会找一个师傅来修理。虽然那个师傅报价比市场行情高出一截，但他认准了，从不更换。那是为什么呢?

原来，马未都曾有一把黄花梨木椅，不小心碰掉了一个缺口，在别人的介绍下找到这位师傅。按说无论补救措施如何完美，都不可能恢复原样，但那师傅硬是在一堆废料里寻找颜色、花纹都相近的材料。虽然补椅子 2 个小时即可，但那师傅找料就找了 3 天，终于最大程度地还原了椅子本来的面目。

你看，真正的手艺并不在于出凡入胜的高超技艺，而在于以客为尊的投入态度及细针密缕的严谨作风。

在职场也是如此，最终能走向金字塔顶端的人，不是那些看起来文韬武略的人，而是那些往死里磕的偏执狂。我在平安所见到的顶级高管多数如此。

我曾无意间瞥见某位总裁的笔记本，密密麻麻记录着每次会议的细节，里面还夹杂着图形和表格，真的可以和“90 后”的手账媲美；我也曾和某位总经理去机构调研，两天走了七八家机构，每家机构的发展情况他都了然于胸，报告中的细小错误也都能马上指出。当你和这些人接触后，你就会明白，**大人物不仅会指点江山，也会**

注重细枝末节。

5. 学会自我激励会让你更踏实

有人会站出来说：“‘投入一点、严谨一点、持久一点’，我当然知道，可我不感兴趣的事，我就是无法全情投入。”这并不奇怪，我们多数人都无法忍受枯燥。

一般来说，人们对不能直接带来收益的事情总是排斥的。之所以你对打游戏感兴趣，是因为它会给你即时回报，打完小怪打大怪，层层升级；之所以你对手头的工作不感兴趣，是因为你仿佛在打一头看不见的怪物，你不知道多少拳才能将它放倒，甚至你的拳头是否打中了它也是个未知。

但为什么一小部分人能够做到非人类呢？**原因就是他们设计和运用了自我激励。**

知识大 V 李笑来讲过他自己的事，当年为了进新东方，必须在 TOEFL/GRE 考试中拿到高分，而想拿高分就必须背会 2 万个单词。

要知道背单词对所有人来说都是反人性的。但李笑来想到进入新东方能拿百万年薪，那么每记一个单词就相当于 50 元钱，这生意划算啊，所以他就欣然投入背单词这枯燥的事中。

也许你觉得这很阿 Q，但我告诉你一个真理：很多时候，想把事做成，就要和大脑玩一些“小猫腻”。就像我写文章，开始时每个词都是一次便秘的经历，但一想到每 1 000 字就离出书近了一步，马上就会逼着自己忍受这种非人性的煎熬。而且，慢慢随着水平的提高，文章会被一些大号转载，也会收到一些打赏，这种外部激励

会进一步催化我的坚持与投入。我想这种内外激励的循环应用，就是那些精英们不断精进的秘密吧。

意志力本身就是一个神话，没有人能完全靠意志力来抵抗人性的弱点，你能做的只是利用一个弱点打败另一个弱点。

6. 太多年轻人都是胸怀鸿鹄之志，手无缚鸡之力

拜互联网所赐，信息太发达了。那些成功者总是出现在你面前，撩动着你的神经。某人的公司上市了，身价 30 亿美元；谁谁的公司B轮融资了，公司市值20亿元。好像这世上很多人一夜间逆袭成富豪。这种明星效应，让很多年轻人捧着 10 元的盒饭，开始琢磨 100 亿元的生意。

前两周，一位年轻的朋友说想辞掉现在的工作去创业，还专门做了一个创业计划给我看，征求我的意见。

我问他："现在公司领导对你的工作满意吗？"

他犹豫了一下说："好像不是很满意。"

我于是含蓄地说："再干段时间，自己成熟一点，再创业吧。"

那边不解地问："怎么才知道自己成熟到可以创业了？"我只能实话告诉他：等你领导对你工作满意时，你就可以考虑了。

他懵懵无语，中断了沟通。又一次，人家想喝鸡汤，我却灌了凉水。但凉水健身，奉劝所有准备创业的朋友一句话：**千万不要因为现在的工作做不好，就想去创业，因为那更是九死一生。**创业成功人士我认识的不多，失败的人我却认识一箩筐，想知道他们的共性吗？

那就是：**"胸怀鸿鹄之志，手无缚鸡之力。"**

2.4 提高执行力之三：建立避错机制

关于执行力，我提到要快，要即刻执行，但是，莫要矫枉过正，这并不是倡导你凡事不经大脑。在一些重大事情上，你需要有科学决策，建立一套避错机制。

曾有一位朋友找，说想转行做新媒体，问我的意见。我对她的情况比较了解，在某大型公司做中层管理，能力超群，情智双高，是个人才。只是，人到中年，又是女性，晋升的天花板不期而至。

要强的她，要不甘人后，不上不下的年纪，觉得已是最后的窗口期，所以想放手一搏，哪怕功亏一篑，也算断了念想……。她的处境和心境，与我当时如此相似，所以我能理解，于是我说："你很有勇气，但是，作为一个成熟的人，还需要一份理性兜底。"

在与她谈话的过程中，一个词突然蹦入我的脑中：**避错机制**。这个词，打高尔夫球时经常用到，真正的高手，并非姿势优美，或者距离惊人，而是他们拥有避错能力，将失误率降为最低。

现实中也类似，就像那位朋友，接近 40 岁的年纪，梦想和现实的左右互搏，纠结不已，想不顾一切的来个二次腾飞，但其实风险很大，如果没有建立**避错机制**，很容易一脚踩空，最终怨艰不休。那么**避错机制**到底指什么？我们分 3 个方面来谈谈：理智决策、迭代尝试、寻找灯塔。

1. 理智决策

理智决策听起来没什么新鲜，可是斯坦福大学的一项研究表明，78% 的人在重大决策时，都是非理智的。所以，明白不等于做到。要知道，**每个人当下受到的伤害，都是之前的选择所造成的**。

因此，在当下，以理性科学的角度去进行决策才能最大程度地避免将来的后悔。理智决策最重要的是，**体察引发你念头的到底是什么**。就说前面提到的朋友，虽然她一再强调决定创业是自己认真考虑过的事情，但在谈话中我了解到，她刚刚与同事发生了一次争执，由此引发了很多负面联想。所以，她创业的念头很可能起源于某起事件延伸出来的情绪，这种情景下的决策往往是不理性的。

但有意思的是，由情绪引发的决策意念，大脑会自动收集支持的判断信息，伪装成理性思考的结果，让你以为真是深思熟虑所得。这就是心理学上一个著名的概念：**证实偏见**。

要摆脱“证实偏见”，首先要杜绝在不良情绪下进行决策，这样的决策多半是在为以后“挖坑”。你需要找一个平静的时段，将自己变成一个旁观者，再判断分析。

关于这方面，专门研究决策学的希恩兄弟提供了一个很好的方法，称为“10/10/10 法则”。这个方法很简单，你只需要从 3 个时间维度去考虑你的决策：

- 10 分钟之后，你会对这个决定作何感想？
- 10 个月之后，你会作何感想？
- 10 年之后，你会作何感想？

我曾实践过这个方法，从500强离职不久，就收到一个猎头的offer，是一家同业公司很高的职务。我用“10/10/10法则”分析了一下，如果我决定去，10分钟后我应该很开心，因为收入是原来的两倍，头衔也很耀眼；但10个月之后，也许就没这么开心了，就又会像一个陀螺机械地旋转；10年之后，我应该会为这次抉择后悔，因为我知道那明明不是我想要的生活，而此时却又无力回天。因此，我最终回绝了这次机会。这种方法的精髓在于，让自己像个旁观者一样，摆脱情绪的骚扰，实现理智决策。

2. 迭代尝试

经过理智判断，你已下了决心，是否可以义无反顾呢？且慢！现实与理想永远存在巨大的鸿沟，无视这种鸿沟，必将悲从中来。你需要迭代式地尝试，这样会将试错风险降到最低。

H君，我一位朋友，本业是某金融公司的管理，收入不菲，业余时间也写写文章，文笔不错，粉丝很多。有些粉丝怂恿他专门培训写作，他就写了一个创业计划给我看。他的愿望很宏伟，价值主张是“让5千万人成为写作高手”，计划同时开设线上和线下课程，公司框架设计也五脏俱全……

我当时就反对，建议他先不要全职去做，一开始也没必要做这么大，毕竟不知道这个领域水有多深。可以利用业余时间，做一些线上课程，看看市场反响，再考虑下一步的发展。可他觉得，既然有这个梦想，就要尽全力去实现，兼职去做，三心二意，怎么可能成功？后来，他果然按照自己的计划实施，裸辞后，全心投入写作

培训事业。两年过去，他的启动资金早已耗完，事业仍未有起色，自己也焦躁无比。他写的文章也大不如以前。想想也是，既然是全职的写作教练，肯定要保持文章的更新时效，压力之下，为完成而完成，自然少了以前的投入与洒脱。不仅 H 君，我见过很多创业悲剧，都来自孤注一掷的态度，那些车库里的创业故事太吸引人，自己的梦想太炽热，怎能不放手一搏？

可是真相是什么呢？据《哈佛商业周刊》的统计，69% 的成功创业者，初期都是兼职创业的，形势明朗后才脱离体系。而梦想在很多时候，如同长发飘飘的倩影，看似姣好，转身时才发现是“如花”。

很多有创业经验的朋友都会有这种心得：当你去实现梦想时，原来的凤凰涅槃都会变成一地鸡毛，太多突发状况要响应，太多犄角旮旯要关照，“梦想万岁”的口号往往也会变成活着就好的无奈……

由此建议，想脱离体系去创业的朋友，一定要有迭代尝试的概念，就像产品经理们所说的 MVP（最小可视化产品）。不要试图一开始就打造完美的产品，而是先拿出最简单的、最容易实现的产品，然后不断改良和优化。

例如，本节开始提及的那位女性朋友，想辞职做自媒体创业，其实她可以先注册一个公众号，利用业余时间经营，这样她就能与这个领域产生链接，从此来测试自己的选择。发现适合，进一步发展；反之，可退回后场倒脚，寻找机会，重新组织进攻。

你可能不喜欢迭代尝试的做法，因为显得畏首畏尾，不思进取。这可以理解，因为这种做法本身就是反人性的。**人都喜欢追逐轰轰烈烈，人都刻意排斥百转千回**。但是，作为一个普通人，你想进阶，

一定是螺旋上升的方式，你又不是愤怒的小鸟，幕后没有一只手指把你弹向空中。

3. 寻找灯塔

“寻找灯塔”指进入不熟悉的领域前，要找到引路人，以此**建立合理的收益预估**。前面我们提到了 ALL IN 的风险，其背后的心理是，人都会系统性高估自己的能力，以此产生不现实的乐观预估。

诺贝尔奖得主卡尼曼讲过一个故事：他和一组学者一同编写一份复杂的材料，开始前，编写小组预估此份材料完成周期为 2 年，所有的小组成员都认为这个时间太长，应该 1 年半即可完成。为了更准确地预估，卡尼曼找到编写过此类材料的人，并了解到，多数编写小组都花了 7~10 年的时间。于是，卡尼曼对小组成员说，我们不可能在 1 年半完成，因为这项工作的**基础比率**是 7~10 年，所以我们很大的概率也是这个范围。小组成员对此都不屑一顾，认为卡尼曼老人家太过悲观。结果呢？他们最终花了 8 年才完成材料汇编，真的就在**基础比率**之内。

这说明什么？说明了多数人的一个心理，总认为失败、无能、低效是别人的标签，自己一定是卓尔不凡、出类拔萃的。在这种心理作用下，你会过高预估自己进入某个行业的收益，而忘记自己是大数法则中的一个因子，并不会比别人强多少。正确的做法是，像卡尼曼那样，找到有过类似经历的人，了解一下**基础比率**，这样你预估自己成就空间时就会更准确。

我在进入培训行业前就找到两个引路人，他们在培训界做得风生水起，从两人的收益来看，这是一个值得进入的行业。与此同时，两人对我都很支持，理由是：我俩都不错，你也差不了。但是我觉得，他们俩可能属于“明星因子”，并不能代表大众水平，所以还是请他们了解一下行业的平均收入。后来两人了解的情况一致，虽然平均水平比他俩少了一大截，但是却是我可以接受的范围，这也为我增添了一个理智决策的砝码。

其实“**寻找灯塔**”的用处不仅在于确定**基础比率**，更在于能在引路人的指引下让你少走弯路。

罗振宇曾说：**了解一个行业的最好办法，就是去认识这个行业的知情人，这就是一个信息线头，由此可以推演全局。**所以，有时间、有精力时，多认识各个领域的人并无坏处，因为这些人脉说不定在某个时候就会成为你的灯塔。

4. 结尾

自媒体大咖连岳曾说，年轻人最大的优势就是**试错权**，因为他们拥有最宝贵的资源：时间。犯错了？不怕，大不了再来一次……连岳这话说得在理，反过来讲，人到中年这种优势就不存在了，你不可能再去全攻全守。如果成熟一点，就要学会防守反击，这种打法虽然不怎么好看，但风险最小，性价比最高。

另外，年龄让你失去了**试错权**。但你还拥有**避错权**。当你拥有一定阅历后，你就会更懂得理性决策的重要，也就能沉住气进行小步尝试，还可以拥有更多的人脉资源，这都是年龄赐予你的。

在什么样的年龄，就要有什么样的心境，最怕你本末倒置，本该展翅高飞的时候，你却蜷缩一角；本该炉边灶台的年龄，你却雪地裸跑。我不是排斥激情，我只是说，人到中年挨不了几回摔，失去理性加持的激情，走到最后都是白云苍狗的无奈。而懂得避错，虽不能让你铅华洗尽还为少年身，却能防止你惨淡出局。毕竟，在漫长的人生战场，先留在局内才是最重要的。



第 3 章 专注力

3.1 专注力的重要性：为何很多人终其一生都找不到路径

1. 工作换来换去的人，总踩不到节奏

曾有一个网友找我聊天，说起他丰富的人生：毕业到现在共计从事了五六份工作，却每每发现这些工作都不适合自己。

我问他贵庚？他说是“80 后”的尾巴，我一算差不多快三十岁了，如果这个年纪还找不到自己的发展路径，可是件麻烦事。

他的第一份工作是做报关员，因为那时外贸挺火，他马上闯了进来，可做了一段时间才发现，这份工作有很多潜规则，而且钱也没有想得那么好赚，8 个月后，他便离开了……

后来，他去做了一家工业品公司的销售，因为那时基础建设如火如荼，可是又没多久，他觉得这个行业太黑，利润被压得太低，

客户胃口很大，太难伺候。之后，他又做了某家小公司的行政，又开了一段时间的滴滴。前年，他和朋友一起做公众号，好景不长，他又准备放弃了，因为，做了不到两年时间，粉丝数都没有超过5 000，根本没法变现。他感慨自己为何总踩不到节奏点？

2. 成功者的路径都是步步强化的

以这位朋友的年龄而言，这样的经历是蛮丰富的，但这种丰富却缺少一种主旋律，如同枯枝散叶无法搭建成一所房屋，支字片言无法汇集成一篇文章。当你的每一步都孤立存在，而无法与下一步连接时，你永远无法建造一条通往成功的路径。

1993 年的诺贝尔奖得主，经济学家道格拉斯•诺思，发明了一个称为**路径依赖**的理论，为了说明这个道理，经济学家举了一个案例。航天飞机有两个火箭推进器，宽度大概是 4.9 英尺，为什么是这个尺寸呢？

因为推进器是靠火车运输的，还要经过一些隧道，所以推进器的宽度要比隧道稍小一点，即隧道的宽度决定了推进器的宽度。那么隧道的宽度是如何决定的呢？当然是根据铁轨的宽度了。可为什么铁轨的宽度是 4.9 英尺左右呢？因为最早建造火车铁轨的设计师以前都是造电车的，那时的轮距标准就是 4.9 英尺左右。这个标准又是怎么来的呢？那是因为造电车最早的设计师曾经是造马车的，而马车的轮距标准就是 4.9 英尺。你也许又会问，为什么马车的轮距是 4.9 英尺呢？原因很简单，这个尺寸取决于两匹马屁股的宽度。也就是说，火箭推进器的宽度是由马屁股决定的……

道格拉斯·诺思提出**路径依赖**理论，本意是想说明，一个国家的经济演化取决于历史的惯性，这种惯性会不断地自我强化，往往导致强者恒强的结果。这个理论放至微观个体依然成立。**一个人的成功，必须是在原有的路径上进行步步强化，而不能总是切换路径。**

你可以把自己想象成一架飞机，每一次的切换路径就如同起飞阶段，耗油最多，对机体的摩擦力最强，部件损耗也最大。而一旦形成了可以依赖的路径，则如同进入了巡航阶段，速度与油耗形成最优配置。

3. 找到属于自己的领域，然后精耕细作

专注于一条路径至关重要，很多人不是不明白这个道理，但是却总嫌弃自己的羊肠小道，惦记别人的阳关大道。岂不知，那条大道上早已挤满了人，落不下你一只脚。

奥斯卡获奖影片《美丽心灵》中，曾有这样一个桥段：几个年轻的学者在酒吧找乐子，百无聊赖之际，一绝世美女突然降临，身边还有 4 位女性伙伴。学者们的荷尔蒙被迅速燃起，于是他们都跃跃欲试，纷纷准备去找美女搭讪。

其中一位学者叫纳什，突然说道：你们想过没有，如果大家都去搭讪，一定会吊高那美女的胃口，她可能谁都不搭理。你们又不甘心，总不能没有伴吧，于是走向美女的同伴，可美女的同伴会接受你们吗？她们会说："走开！人家看不上你，你才来找老娘的！"所以，这种结果就是：大家都没有伴，**我们的收益总和最小**。可是，我们换一种策略，都不去追求那个最美的，而是分别找她的同伴，

那样我们成功的概率会大很多，我们几个人的收益总和也最大。纳什说完，自己都把自己给惊到了，他意识到自己发现了一个伟大的理论，马上回到宿舍用数学公式证明了这个理论。

这个理论的名字就是“纳什均衡”，纳什也因此获得了诺贝尔经济学奖。纳什均衡给我们的启发就是：不要总想冲进最有吸引力的市场，而是找到自己的根据地，深耕细作。

4. 不要追逐潮流，而要付诸使命感

与“纳什均衡”相呼应的是网上的一个段子，说一个犹太人在某个地段开了一个加油站，后来的犹太人有开饭店的，有开花店的，最后把这个地段变成了一个商圈。而中国人呢，但凡有人开了加油站，如果生意不错，大家就都开始建加油站，然后低价竞争，最后导致大家都没有钱赚。

这个段子有抹黑中国人的嫌疑，但是也说明了一个道理：一门再好的生意、一个再好的行业，当涌入的人太多时，这门生意、这个行业也会被做烂。

正如 PayPal 联合创始人、畅销书《从 0 到 1》的作者彼得 • 蒂尔所说：**“不要去追逐趋势，因为那意味着很多人已经在做了，那只会带来更多的竞争，以及更小的差异。”**

他认为下一个比尔 • 盖茨不会做操作系统，下一个拉里 • 佩吉不会做搜索引擎，下一个扎克伯格不会做社交网络。因为这些人不会追逐趋势，他们追逐的是使命感，无论自己从事的是什么行业，这种使命感都贯穿始终。

也许你觉得这种说法大而空，但真相即如此，当你对从事的工作拥有一份使命感时，你会感到一种由内而外的推力，这种推力自会让你卓尔不凡。

5. 很多成功者都是从边缘向中心突破

也许你会说自己的工作太过边缘，没有前途。其实你也要明白一点，现代社会的特征之一，就是各种要素的组合变化频繁，无论是看似边缘的人还是行业，都有向中心突破的机会。

正如曾经的马化腾只想做出一个“网络传呼机”，曾经的马云只想做一个“网上黄页”，曾经的马明哲只想经营一个“专业点的产险公司”。他们做的东西在当时都很边缘，可是他们沿着这条路径，目不斜视，从一路小跑，到万马奔腾。其实支撑他们的正是一种使命感，就像腾讯所说的“连接一切”，阿里巴巴倡导的“天下没有难做的生意”，平安所主张的“专业创造价值”……

因此，这个世界最难得的就是专注力，这是让你摆脱平庸的终极法宝。

3.2 打造专注力之一：深度工作

3.1 节介绍了专注力的重要性，本节将介绍打造专注力的第一个

法则：深度工作。本文采摘了《深度工作》一书中的主要方法，并结合我个人的心得，希望对你有些帮助。

1. 高质量输出＝时间 × 专注度

《深度工作》的作者是麻省理工学院计算机科学博士、乔治城大学计算机科学副教授卡尔·纽波特。书中指出，大多数人 60% 以上的工作时间花费在肤浅的事务上，根本不会创造什么价值，能力也得不到提升。只有通过深度工作，在无干扰的状态下进行专注的职业活动，才能不断强化你的认识能力。用公式来表示，就是：**高质量输出 = 时间 × 专注度。**

这本书的观点鞭辟入里，切中要害。但是，书中的论证手段有些冗长，案例描写也有些烦琐，我将其精简浓缩，方便你的理解。

2. 深度工作和肤浅工作的区别

首先，你要先分清两种工作模式：肤浅工作和深度工作。肤浅工作是指对认知要求不高的任务往往在受到干扰的情况下开展，此类工作，通常创造不了多大的价值，而且容易复制；深度工作是指在无干扰的状态下专注进行的职业活动，可以使认知能力达到极限，而且这种努力能够创造价值，提升技能，难以复制。

对于深度工作能提高认知能力的观点，丹尼尔·科伊尔在他的《一万小时天才理论》中也有论证。书中写道：人在刻意处理一些复杂性工作时，大脑神经元周围会生长出一层髓磷脂的物质。如果把大脑比喻成发动机，那么这种物质就是发动机中的机油，可以确

保大脑高速通畅运转。所以，你不难明白，那些厉害的人之所以厉害，就是因为大脑长期接触复杂事物，髓磷脂会持续生长，使得大脑运转回路更灵敏。

3. 4 种深度工作哲学

《深度工作》中提出了 4 种深度工作哲学，分别为禁欲主义哲学、双峰哲学、节奏哲学和新闻记者哲学。你可以根据你自己的情况，来匹配适合自己的哲学。

1 ）禁欲主义哲学

这种哲学要求实践者摒弃所有的干扰因素，清心寡欲，闭关修炼。这种方式看起来是最有效的深度工作方式，但是这种“欲练此功，必先自宫”的境界，很难让一个普通人全然接受。这种方式更适合一部分自由职业者，如画家、作家。

2 ）双峰哲学

双峰哲学指将你的时间分为两块，将其中一段时间，像禁欲主义一般，追求高强度、无干扰的专注；其余时间完成肤浅工作。这样既可以追求深度工作的高产出，也可以照顾到那些必须要做的肤浅工作。此哲学适合有寒暑假的教师或者以项目制为基础的从业者，包括培训师、咨询顾问、专栏作家等。

3 ）节奏哲学

将你的深度工作变成一种生活节奏，和你的生理特点相结合，最终转化成一种简单的常规习惯。例如，日本知名作家村上春树，35 年来每天早晨 4：30 起床，开始固定的写作量——400 字 ×10 页

的篇幅的写作，不因外在或内在因素做出改变。这种节奏哲学非常适合一般的职场人士，因为作息时间相对固定，很容易找到一些适合自己的规律。你可以挑出一天受到干扰最少的时间段，把手机调到勿打扰状态，开始自己的深度工作。

4）新闻记者哲学

新闻记者哲学指只要有空闲，就能立刻切换到深度工作模式。其适合极有条理，且不会轻易被外在事物搅乱自身节奏的人。我认为这是一种最高阶的状态，外功和内力都需要修炼，就像一个高僧，任凭人声鼎沸或者风起莺飞，都能立刻入定。

以上就是《深度工作》中提到的 4 种深度工作的哲学，最重要的是能找到适合自己的，不要强求。以我为例，从事咨询培训工作，所以工作大多是项目制的，而且我喜欢长时间专注一件事，所以发现双峰哲学特别适合我。

4. 进行深度工作的两个招数

《深度工作》中还提出了一些具体的招数来帮你进入“深度工作”状态，但我觉得最重要的是以下两点。

1）远离干扰

明尼苏达大学商业学教授勒鲁瓦在 2009 年发表了一篇有趣的论文，提到一种注意力残留效应。当你从任务 a 转到任务 b 时，你的注意力会存在很多任务 a 的残留，并没有及时转移，这段残留简直就是你注意力和时间的“杀手“。这些杀手的制造者包括手机、社交媒体、邮件和突如而来的电话。你一定要避免在多个任务中间来

回切换，否则会浪费大量的注意力资源。

如何避免干扰呢？其实也很简单，就是把肤浅工作批量处理，留出整块时间给深度工作。例如，不要及时去回复每一封邮件，而是设置一个自动答复，告诉对方你将在几点统一回复邮件。关于手机，你要管住自己的手，不要动不动就去划两下，可把它设成勿打扰状态，在自己规定的时间再去翻看。

2）清空干扰

远离干扰是一种理想的情况，但很多时候干扰是你无法避免的，如老板突然布置的工作、流程外的突发事件等都会让你猝不及防。在这种情况下，如何快速清空注意力残留，切换状态？《深度工作》中没有答案，但我有一个办法，你可以尝试一下。

这个办法称为“30 秒圣地”。这是我在一个灵修课上学到的，本来是控制自己情绪的方法，可尝试几次后，感觉对收回注意力极其有效。具体的做法就是，进入一个深度工作前，在脑中想象一个画面，可以是风景、动画或者你心目中的偶像，但一定要美妙绝伦，神圣无比。选择什么画面可根据自己的喜好来设定，关键是要调动你想象中的视觉、听觉、嗅觉、触觉，不要思考，只用感受，30 秒即可。等你回来就能发现气神焕发，精力充沛。

5. 深度工作小贴士

除去上面两个最重要的部分，我还摘选了《深度工作》中的一些建议，希望对你有所帮助。

①准备一个笔记本，线性计划你一天的工作，记录你一天深度

工作的时间。

②当出现新的工作任务时，花几分钟修改一天余下的时间安排。

③即使大脑休息时，用有意义的事来代替漫无目的地刷手机，因为大脑其实并不需要“休息”，只需要“变换”。

④去理解干扰来自什么地方，观察它和认识它，不要逃避，你会发现很多时候干扰并非来自外部，而是来自你的内心。

⑤睡不着的时候不要赖在床上，起来做点什么，一直到你累了，再回到床上。

⑥过度整理也是一种干扰和浪费时间。

3.3
打造专注力之二：聚焦关键局部

打造专注力的第二个法则是：聚焦关键局部。

你有没有这样的经历？一件非常重要的事，你生怕出错，即使关照每个细节，但还是枝节横生，事情搞砸。

1. 失焦将一次活动搞砸

我的一个朋友和政府合作了一个国学论坛活动，邀请我一同参加。论坛那天，我很早便到了，发现论坛水平超高，不但邀请了几个如雷贯耳的学者，市里某位领导还将致欢迎词。

我那朋友想必压力极大，几根油腻腻的头发贴在脑门上，硕大的黑框眼镜也挡不住黑紫的眼圈，扯着嘶哑的嗓子，指挥着工作人员。那朋友也真是细致，笔记本上都是密密麻麻的流程图。领导和嘉宾如何下车、如何走到幕墙、如何合影、如何进场、如何落座，上台的先后顺序，音乐的起承转合……

而且，为了配合国学主题，朋友还别出心裁，弄到两个巨大的盆栽和几把晚清的红木八仙椅，计划在领导欢迎辞结束的空档，把上述物品迅速搬到台上，将场景切换成“最美中国风”……

煞费苦心，一遍又一遍地演练后，终于迎来了开场。先是一位市里的宣传发言人主持。他大步流星走到台上，笑容满满，扶了扶眼镜，拿起话筒，向观众问好，突然他收回了笑容，转而一副便秘的神态。原来，那话筒居然没有声音，主持人无论怎样操作都没有反应，于是，对我的朋友怒目而视。

朋友慌了，马上找来新的话筒，递给主持人。话筒在交接的一瞬间，猛然发出“吱……”的声音，震耳欲聋，主持人肝肠寸断。无奈，电视台在录像，领导还没致欢迎词，主持人还是要继续。新的话筒，竟也苟延残喘，一直在“吱”、无语、有声、“吱”、无语、有声中切换。

主持人用尽最后一丢丢的勇气，将领导请上台，身体前倾 45°，双手捧起那支“残疾”话筒，期待领导的“接棒”。领导倒是大义凛然，对主持人甩了下手，意指将那支话筒先“押入大牢，等候发落”。事已至此，领导只能学学帕瓦罗蒂，用自己的洪荒之力，支撑 20 分钟的发言。

可发言内容只有前两排可以享受，后面只能断断续续听到“学以致用……精益求精……未来发展……”。发言人愠怒不止，向后探照我朋友的方位，发现后，扶着眼镜，再次怒目圆睁，仿佛《X战警》中的“激光眼”。朋友也视死如归地耸耸肩，意思是：“你杀了我也没有用。”总之，这场座谈会搞砸了，朋友想死之心也油然而生。后来问他，话筒这么重要的环节，怎么会出纰漏。他说，之前试过一次没什么问题，但后来音频处理器的地方要放盆栽，于是被搬到了更远的地方。就这样，话筒与音频处理器竟然失联了……

2. 对细节过分追求是我们的常犯错误

因细节的过分追求而忽略最重要的部分，其实是我们经常犯的错误。有时候，我们本想锦上添花，却演变成画蛇添足；为了整体出彩，而淡化了关键局部，最终事与愿违，劳而无功。

我就曾屡屡犯下这种低级错误。刚刚做业务时，为了服务好客户，会精心设计送单的过程。送保单时，选用上好的文件袋，写上几句祝福，附上精心挑选的小礼品、条款介绍、理赔流程图，干净整洁的名片也必不能少。除此之外，开场白、upsell 话术（二次销售）、收尾，都会提前过一下脑。坐了一个多小时的公交车，到达客户公司，一翻包，保单竟然没带！

后来做了培训师，为了把课程设计得生动有趣，运用很多辅助材料：手机投影器、魔术道具、记分卡、耳麦及连接器、微型摄像机、移动 Wi-Fi、翻页笔……可第一次正式培训就摆了一个大乌龙，到了现场后才发现，笔记本电脑没带，课件和材料可都在里面啊！

还好是在深圳本地，离开课还有两分钟时，小助理风急火燎地给我送到了。把笔记本递给我时，她用食指指向自己的脑袋，做搅动状，意思是我的脑子里都是糨糊。

3. 处理复杂事务要用简洁思维

当关注的对象太过分散和琐碎时，人的大脑确实会像一团糨糊，梳理不清最关键的是什么。要知道，注意力如同一台内存有限的微式电脑，每添加一个事项，就如同添加了一个变量，消耗的计算能力也会呈指数级增长；当变量太多相互干扰时，“宕机”就不期而遇了。

所以，处理复杂事情时反而要采取一种简洁的思维。你只需问自己以下几个问题：

①做这件事的最终目标是什么？

②实现目标不可或缺的手段是什么？

③哪些手段只是让实现目标的过程看起来更完美？

④我有没有陷于手段的迷惑，使它变成了目标的化身？

当你能想清楚这些问题后，就能死磕那些关键局部，而不会沦陷于旁枝末节。

4. 胜败不是总体强弱对比，而是关键局部较量

然而，“死磕关键局部”的真相不仅于此。如果你想与我在思想的隧道中再走一程，我会告诉你，“死磕关键局部”的背后，是化繁为简、少即是多的人生智慧。

在林林总总的投资概念中，巴菲特只遵循一种简单的方法：“价

值投资”；在与希拉里的宣传大战中，处于劣势的特朗普，没有像对手那样“大众传播”，而是聚焦真空地带，如海地移民的居住点、黑人聚集地，以及希拉里反对者居多的区域，进行点对点的精准宣传。

中国台湾作家何飞鹏在《自慢》一书中告诉你：职场上，你不必面面俱到，但要像日本大厨那样具有“自慢”料理，也就是拥有让对手退避三舍的拿手绝活，即可独步江湖。大前研一在《专业主义》中讲道：“未来没有边域的世界中，从始至终沉浸于一个领域的专才会是最终的赢家。”

在当下的互联网市场，你也能够观察到一种现象。那些核心地带的创新都会被头部公司迅速“吃掉”，而聚焦在边缘地带的垂直领域才能有生存空间。这些似乎都在诠释一条简单的实像：**胜败的逻辑，也许从来不是总体上强弱的对比，而是关键局部的实力较量。**

3.4
如何打造专注力之三：对无效知识断舍离

打造专注力的第三个法则，是要对无效知识进行“断舍离”。这个时代信息过载，你必须学会识别无效知识，并进行清理。

1. 有人的努力只是用来晒的

我的朋友圈总是被几个学霸占领，小 A 就是其中一个，她总是

不间断地参加各种线上的培训课、领读营、写作班……每每还在朋友圈“炫耀”自己的成果，如：“今天又跟着老师读完了一本巨著《少有人走的路》，感觉内心满满的。”她在线上的形象简直是职场励志女神，可我了解到她正处在被公司淘汰的边缘。小 A 的老板是我的朋友兼客户，从事软件行业，因为有些合作，所以相互认识。我们当时一起开发一个项目，整个过程老板对小 A 十分不满，她对业务不熟，细节考虑不足，跟踪时效太慢，最后老板不得已把小 A 调换成其他人，才保证了项目的继续。

我有点不明白：小 A 花那么多时间在业余学习上，为什么不花点时间学学本行业的知识，不想想如何把手头的工作做好？

2. 学习应该聚焦实用性

如今网上学习蔚然成风，很多年轻人也全情投入，这本无可指摘。但是，太过散漫失焦的知识，其实对你并没有太大帮助。

易中天曾说过一件事，某天他坐出租车，那司机特能聊天，还懂好多易老不懂的知识。司机知道某歌星的三围、星座、眉长毛短、生辰八字等各种知识，可这些对一个出租车司机又有什么用？易老说：“这都是无用的知识，你又不是歌星的老婆，用得着知道她的三围、星座、生辰八字吗？学了这么多无效知识，花费时间精力，占据了你的认知，拖累了大脑空间，却又无法在现实生活中应用，纯粹是浪费生命。”

说是“浪费生命”，我觉得有点严重，一些没用的知识有可能是你精神上的一块口粮，也可以是和别人交流的一段素材，有一些

积极的作用。但人的精力有限，你花费精力积累的知识难道不是为了创造价值吗？难道只是为了八卦时增添一点素材？只为了向别人吹嘘你读了一本书，或者在朋友圈晒晒你总共参加了多少个学习营吗？

如果你是一名“知识从业者”，那无可厚非，就像当下的一些“知识网红”，他们广泛学习就是为了“再次贩卖”，这是人家的职业。倘若你无心走这条路，那我建议你还是聚焦一下学习内容，对你从事的工作有用才好。

3. 能实践的知识才能转化成能力

习得的知识用于工作，能让你的知识在实践中得到检验，形成一种输入和输出的闭环，这才是最有效的学习方法。也许你会说：“我的工作简单无聊，根本没有什么可学的。”真的是这样吗？

刘润曾讲过另一个出租车司机的故事：他早年还在微软的时候，一次出差打车和司机攀谈起来，才发现这个司机很懂得“市场营销”。他不是像其他司机那样在机场、火车站死等，而是通过计价器算出自己的时间成本，再来选择时间、地点、人物，以达到收益最大化。例如，根据经验，他推断出哪几个大厦多为商旅人士，于是就经常“潜伏”在附近。对乘客也会进行筛选，拿着公文包、行李箱的就是目标客户了，他们多半是去机场。再如，在医院门口有两个人，一个人手拿药瓶，一个人手拿脸盆，选择哪个呢？司机的答案是选择后者，因为前者可能只是附近的人，溜出来买药；后者可能是出院的人，距离一般会比较远，而且在住院期间见证了各种生离死别，心

境也会豁达很多，不会让你开到个附近的地铁站，再坐地铁回去，而是“直捣黄龙”。正是这种营销思维，他的收入是其他人的 3 倍以上。

所以你看，一个优秀的厨师可以把一个索然无味的白菜帮子做成色香味俱全的佳肴。**而这世界上根本没有学不到东西的行业和岗位，只需要你具有一个开化的心智。**

刘润还了解到，这个司机以前在强生做职业教练，后来转行成司机。他正是把所掌握的知识与实际相结合，才演化成具体的产能和收益。我的主张也是这样：**你的所学需要与工作相关，这样才能形成应用。而所有的技能也只有在实践后，才能演化成你的能力。**

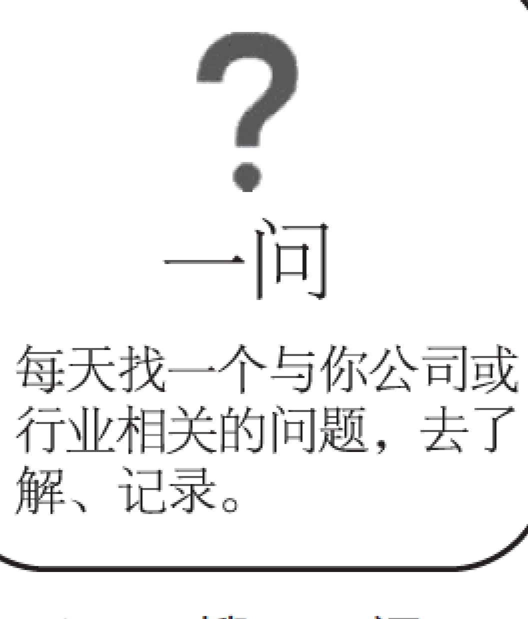
4. 利用“三个一”打造实用性能力

李笑来曾说：**“那些在职场上混日子的人最傻，因为你把时间廉价卖给别人，自己又一无所获。”**正确的思路应该是：**老板真傻，给钱让我来学习……**

虽然这么说有点讽刺，可真相就是如此。你当下工作所涉及的都是最实用的知识，在网络上也无处寻觅，你又何必舍近求远，本末倒置？可惜的是，很少有书籍和课程教你如何在工作中学习，大家只能格物致知。

在十几年的职场生涯中，我总结出一个方法，包括 3 个方面：“一搜、一问、一学”，如图 3-1 所示。如果按此方法坚持 2 年，不敢说成为行业的翘首，但起码能算半个专家。





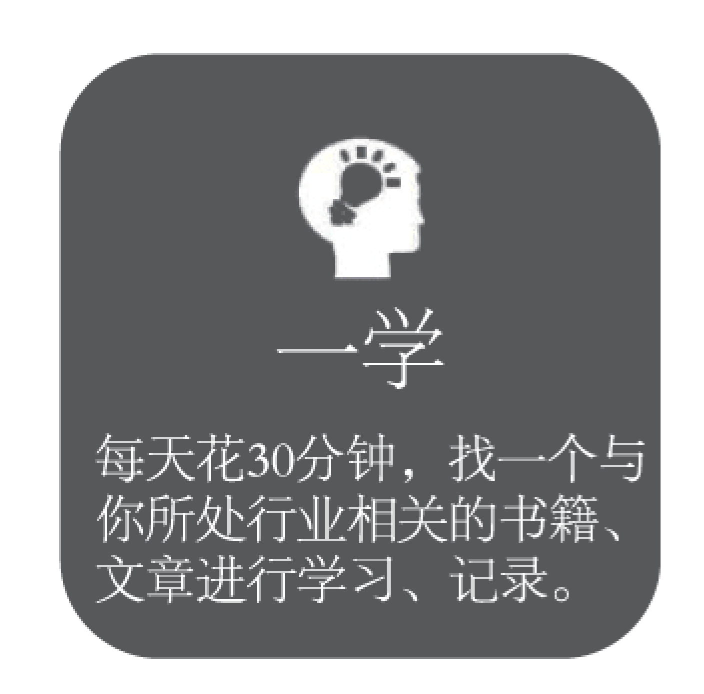


图 3-1　一搜、一问、一学

一搜：把你所在行业的相关信息每天搜索一遍，将有用的信息留存、整理。

也许你会说：开什么玩笑？每天都去搜索？也太麻烦了……好，我给你一个工具“**百度订阅**”，你在“关键词”栏中输入你行业的关键字，关键词位置最好选“新闻标题”，输入你的邮箱地址，确定每天的发送时间，验证码一敲。以后每天这个时间，你都会收到百度的一封邮件。邮件内容就是关于你行业的全部新闻信息。当然，你一定要整理归纳，否则没有意义。

一问：每天找一个与你们公司、行业相关的问题去了解、记录。

这种问题要与你的工作有关联，且必须是一个你不了解的具体问题，问题越聚焦越好。平时，你一定会收到其他部门抄送给你的邮件，这些邮件可能只是一个告知或者会议纪要，往往我们一看邮件内容和自己没有关系，就会置之不理。

现在你可以每天在这些邮件中找一个具体的问题，向同事了解清楚，并记录下来。一年下来，你至少可以掌握 200 多个核心问题的答案。

一学：每天花30分钟，找一本与你工作或行业相关的书籍、文章，进行重点学习，并记录下来。

我们在看一些专业书籍时，往往刚合上书，内容就全部忘光。这是因为知识与现有体系没有建立连接，你当然记不住了。所以，你不能只是看，还要记录，还要日后经常回顾与整理，再与实际工作关联起来后，渐渐就能形成体系。

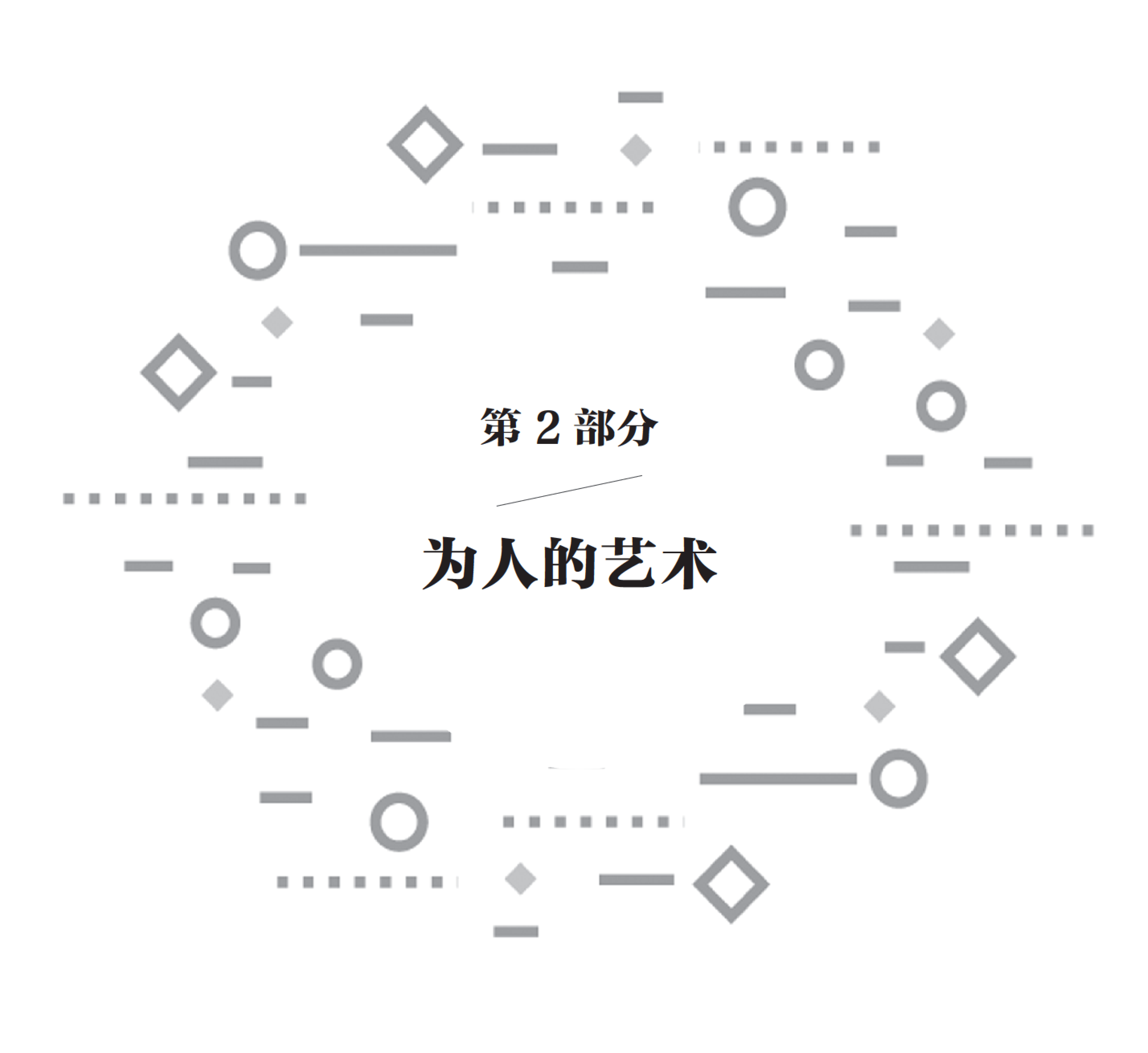
最后你要用“**印象笔记**”或“**有道云笔记**”来把“一搜、一问、一学”的内容全部整合起来，这样才能方便你日后的管理。

以上只是我个人总结出来的一点经验，没什么体系，仅供你参考尝试。

5. 把当下的事做好，是平庸与卓越的分水岭

自从写了一些网文，认识了不少“90后”职场一族，发现他们无一例外地被焦虑所笼罩。他们的焦虑要么是对过去选择的后悔：“哎呀，如果我选择和某某一起创业就好了，人家已经拿到B轮风投了……”要么就是对未来的迷茫：“我该选择运营，还是产品呢？我是继续在传统行业还是转行到互联网呢？”几乎没有人问：“如何才能把当下的工作做好？”其实，**针对当下的态度才是平庸与卓越的分水岭**。

过去的，已成定局，即使捶胸顿足也无济于事；未来的，变幻莫测，哪怕特意迎合也云雨无常。何不立足当下，以坚实的脚步在自己的路上前行，毕竟这才是你真正拥有的。



第 2 部分

为人的艺术

导　读

第 1 部分我们谈做事的技巧，观点我已说得很清。初始阶段，你首先需要把事做好，这样你才有资格赢得初赛，但当你进入复赛，复杂情况马上会迎面而来，因为此时你可能已为一官半职，或者身居要务，你会发现很多事并非取决于你做事的能力，更多的时候还要看你能不能协同他人，调动资源。

我在 500 强时，手下有两个产品经理，业务能力不相上下。但是小 A 属于纯技术流，做事有条有理，章法有度，只是为人独来独往，略显孤僻；小 B 却比较开朗，喜欢参加公司的各种活动，又比较会来事，所以各级各部都人缘极好。

一次部门要准备一份宏大的营销方案，我把工作分给小 A 和小 B，小 A 连续几天都是苦哈哈地加班，小 B 却一下班就闪人。我当时很担心，因为小 B 的内容难度更大，怕他不能按时完成。

可一周后，结果令我惊讶，小 B 的报告极其出彩，报告中有很多市场的翔实数据，分析透彻到位，举措建议针对性也很强。相比之下，小 A 的报告就逊色了不少。我当场表扬了小 B。

后来小 A 私下找我说：“小 B 报告中很多东西都不是自己的，由于他其他部门朋友多，所以别人给他提供了很多材料和数据。因此那报告根本不能算是小 B 做的，他的能力远远没有这么高……”

当时我没有接话，但我并不会调低对小 B 的评价，因为说实话，领导们关注的是结果，无论你加班还是闪人，无论你自己死磕还是找人协助，你只需按时交出完美的作业。换个角度，小 B 利用他的内部关系出色地完成了工作，正说明他有资源整合的意识和能力，这反而是他的优势。

我看到很多网络文章，作者都主张自我能力的建设。与此同时，他们总将人际经营摆在对立面，仿佛那是一种苟营之技。我同意自我能力建设极其重要，但将其与人际能力阴阳两隔，则显得太过狭隘。你是可以列举一些科学家、文学家单靠自己的实力就能举足轻重，但是这种天赋卓越之人又能有几个呢？其实大多数人想要成功，必须依靠软硬两种实力，绝不能厚此薄彼。

与人打交道很难，需要调动你的情感、心智、语言、洞察等多种能力，而且事后结果又充满不确定性，因此很多人更愿意闷头死磕，他们甚至觉得这才是本事。可是我们都处于一个网络之中，你想更上一层楼，就必须懂得协同的力量。因为，这世界上所有的事，归根结底都是人的事。

本部分，涉及3种能力：社交力、领导力和共情力，旨在让你明白社交的基本原则，提高向上及向下的领导技能，以及增强自身的共情能力，这些都将助你在复赛中脱颖而出，昂首挺进职业生涯决赛。



第 4 章 社交力

4.1 无论什么年代，社交力都很重要

1. 这个时代社交到底重不重要？

我经营着几个学习社群，其中一个曾发生过一起严重的争执。起因是某人在群里问我社交的问题，当时我并不在线，于是有热心者代我回答：“都啥时代了，还总想着搞关系，你应该把注意力放在如何让自己优秀上！”

这话一出，多人附和。提问者心有不甘，进行反驳，也获得一些人的支持。于是，两派阵营剑拔弩张。正当不可开交之时，“藐视社交派”使出了撒手锏，在群里抛出了几篇比较热门的文章，大体都是“成功的人都不社交”或者“一般人的社交都无效”之类的主题；“倡导社交派”拿不出证据，只好向我求助。

我一开始并没有表明观点，而是抛出了两个问题：

- 这个时代怎么就和社交没关系呢？
- 社交能力难道不是一种优秀的表现吗？

2. 社交是一种连接能力

咱们先来谈谈社交和时代的关系。

先来一个问题：请花 10 秒钟，默想一下你的 5 个朋友。

让我猜猜，里面是不是有你的亲属？或者你的同学？或者你的同事？有没有发现，好像是某种注定的东西将你们连接在一起。你可以把自己想象成一块丢进水里的石头，以你为中心，会荡起一圈圈的涟漪，波纹所涉及的地方就是你的人际圈层。这种涟漪是中国社会所特有一种社交结构，费孝通先生曾为此命名“差序格局”。

这种格局承载了血缘、地缘和业缘 3 种强关系，但似乎也带有某种宿命感。反观西方社会，费孝通认为社交格局更像是一捆柴堆，个体就是一枝枝木柴，连接他们的则是社交活动和社会组织。我们不去评论“涟漪”和“柴堆”哪个更好，但很明显的是，前者相对封闭，后者相对开放，哪个更符合时代发展？答案应该不言而喻。

这个时代的特征是什么？按马化腾的说法就是连接一切。这不仅是信息的连接，更是人与人的连接，这意味着更通达的协同网络、更多元的资源共享。所以，这个时代，你必须有一种开放的社交态度，而不能仅仅活在自己的世界里。

3. 我为什么说忽视社交是错误的观念？

第二个问题，社交能力是不是一种优秀的表现？这本来是一个简单的问题，只是被媒体搞复杂了。

首先，错误的定义。他们总是把社交定义成“搞关系”“找靠山”“不等价交换”……这些就是社交吗？你可以上网查查社交的定义，它本身只是一种活动，由此而来的预期是你自己赋予的。你认为它是一种蝇营狗苟，它就是；你认为它是一种扩展知识、丰富阅历的手段，那么它亦如此。

其次，错误的论据。那些社交无用论的文章，采纳的案例往往是“借钱时没人借”“自己没本事别人也指望不上”……这种“神论证”我都不屑于反驳，这些结果不恰恰说明了你在社交方面有多失败吗？

最后，错误的标杆。这一招最狠，他们往往会搬出一些技术流的名人，然后说，你看，他们内向不善于交际，但他们成功了，所以让自己优秀才重要，社交并不重要。

且不说这些本就是小概率下的明星效应，也不说他们有拍档来弥补缺陷，我就顺着这个逻辑说，王思聪不用奋斗，就能坐拥百亿，你也别奋斗了……

关于社交的重要性，我不想花太多时间，这其实是在辩论和人打交道重不重要的问题。我就问一个简单的问题，如果你连与人打交道的优势都失去了，你还用什么和人工智能对抗？所以，任何时代都不能小看社交力的作用，这个世界到底是人组织的。

4.2
关于社交的3个真相

关于社交，存在很多误解。例如，你一定认为熟人好办事；你可能还以为人与人的关系是网络化的，因为我们常说社交网络；你肯定还觉得，做好社交就一定要处心积虑，刻意迎合，因为我们常说人脉是要经营的。可是，这些概念还真不一定正确，本节就揭露关于社交的 3 个真相。

1. 有用的社交关系往往是弱连接

你是否听过“六度分隔法则”？大意是说，你与陌生的中间只隔着 5 个人，也称“小世界”理论。该理论听起来很美好，甚至可以用数学公式证明，但其实有一个很大的缺陷，即“人群同质性”的问题。

神经网领导力机构（Neuroleadership Institute）的创始人大卫 • 罗克曾做过一个陌生人群体实验，证明了中国的那句老话：“物以类聚，人以群分。”没多久，不认识的人就会形成 N 个小圈子，而且这些圈子的距离会越拉越远，如图 4-1 所示。

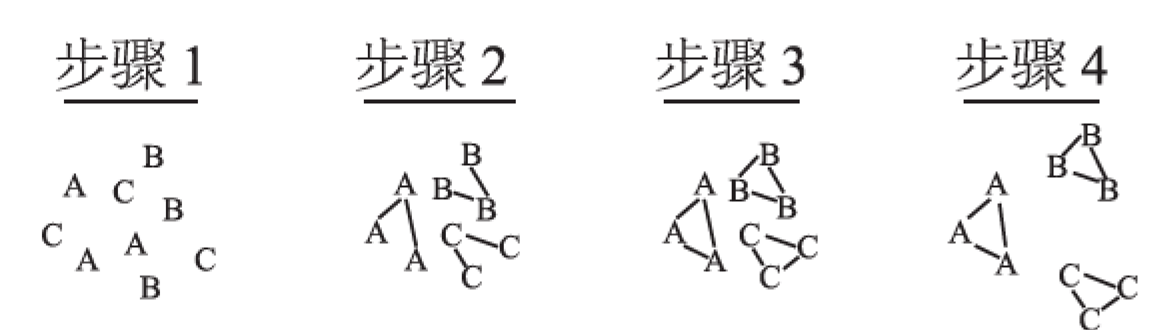


图 4-1 大卫 • 罗克的陌生人实验

当小圈层形成之后，你所认识的人都在这个圈层内，所以所谓的“六度分隔法则”只在这个圈层里起作用。举个例子你就很容易理解，你旁边的同事是你的人脉，可是他认识的人中相当一部分你也认识，而且你们处在相同的圈层，所以他并不能为你认识特朗普有丝毫贡献。因此，扩大人脉社交圈的办法就是切换场景，即多去一些你没有去过的地方，参加一些你本没有可能参加的活动，这样会建立一些新的连接，扩大你的社交半径。

十几年前我并不知道这个理论，但因为从事销售工作的缘故，所以我参加过很多原本与我无关的活动，如泡在高尔夫球练习场，或者参加很多行业论坛……

也许你会质疑这样认识的人不能深交，没什么用，这说明你还是没有理解社交的本质。社交其实就是你与他人经历碰撞的过程，你可以获得很多新的信息和体验，这些本身就是一种财富。就像我现在的写作，很多素材都是那时碰撞的结果。

另外，不能深交的人脉无用，本身也是一种误解。社会学家马克·格兰诺维特写过一篇名为《弱连接的力量》的论文，揭示了很多大事的达成都是依靠弱连接来完成的。例如，找工作，作者在美国做了广泛调研，发现最终帮上忙的并非亲人密友，而是那种夹生的关系者。

2. 焦点人物使你扩大社交圈

支撑“六度分隔法则”的是著名的送信实验。实验者选出 300 名志愿者，他们要把一封信从堪萨斯州寄给波士顿的一名股票经纪

人，但不能直接寄，而是先寄给自己认识的人，以此传递。最终有 1/3 的信成功送达，中间传递的平均次数确实不超过 5 次。其中一个有意思的地方在于，在送达的信中，有近一半的信都经过了 3 个人的手，即这 3 个人连接了不同的人际网络。格拉德威尔在他的著作《引爆点》中着重提到这种现象，他发现在人际网络中有一种特别的人，他们是各个圈层的连接者。我们可以称这类人为“焦点人物”。所以，人际网络的真实形状并非是我们想象中的均匀网状，而是节点伞状。这个现象给我们的启发是：结交焦点人物，会让你的人际资源更丰富。

你一定会问，焦点人物都长什么样？根据《引爆点》的描述，焦点人物主要分为以下 3 类。

①联系员：指那种热衷与各式人群交往，并保持联系的人。

②内行：指在某个领域的“达人”，该领域的意见领袖。

③推销员：不是真的推销员，而是那种天生的组织者（想想你身边是不是有那种特别爱张罗事的人）。

诚然，人文领域的分类一般很难穷尽和区隔，但以上 3 种类型应该都能对号入座，在实际中得以应用。我们在从事行业营销工作时，确实有这种心得，往往找对一个焦点人物，就可以打开一个行业。

3. 社交切勿太过功利性

和人打交道这么多年，我有一个很深的体会：你只能将社交带来的收益视为一种非期然结果。什么意思？就是说，社交过程中你不能带有企图心，否则对方一定可以察觉到。

前凤凰卫视主持人梁冬讲过一件事。他刚刚进电视台做采访时，

总想让对方爆出点有价值的东西，因为这样的内容才有人看。于是设计话术，处心积虑，可是对方却总是处处提防，访谈效果很不好。

一次梁冬得了重感冒，还要去采访，只能放低要求，尽量少说话，和对方随便聊聊。谁知效果出奇得好，对方爆了一堆料。这就是因为之前存在企图心，对方能识别出来，于是启动了防御机制；之后的淡然，让对方也放下了戒备。

不要以为这是一种唯心主义，大卫·迪绍夫在《元认知》中揭示了这一现象。人类大脑中的镜像神经元可以识别对方的虚假情感，迅速释放信号。所以，在社交中你应该尽人事，听天命，不要强求利益回报，而应该把注意力放在双方的共情上。

4.3 建立成功社交关系的3个原则

我们从 3 个方面谈谈打造成功社交关系的 3 个原则：“积极主动，理解拒绝”“建立平等交往的格局”“互动式社交”。

1. 积极主动，理解拒绝

记得我刚进 500 强时，参加一个培训，每个人有两分钟的自我介绍，先是一个女孩子，很大方地说了自己是哪里人，什么学校毕业的，喜欢唱 K，如果有相同爱好的同事可以叫上她一起玩。导师

轻轻摇了摇头，不知是哪里使他不满意。轮到我时，我也是说了说自己的特点，并告诉大家我很喜欢踢球，如果谁踢球，下次可以叫上我。这时导师有点忍不住了说："你们为什么总是让别人找你们，为什么你们不主动一点？请记住，这世上没有人有义务带着你玩！"这句话当时没什么感觉，可后来越发觉得"主动"是社交能力强与弱的一个基石。正因为大多数的人都是不主动的人，所以主动的人才更容易成为人生赢家。

在销售生涯中，业绩好的人往往是那种主动的人，他们不会等到没有业务时才去想如何寻找商机，他们会有事没事就泡在准客户那里，或主动参加一些论坛和展会，或主动设计一些桥段，好让别人总记得他。后线部门也是这样，晋升快的都是主动和领导沟通的人，他们甚至会创造机会和领导频繁接触，而其他人都是躲着领导走，差距其实就是这样产生的。

在与很多年轻人交流中，我发现很多人很有才华，也很有思想，但他们宁可去安静地写篇文章，或者读本书，却不太愿意主动和他人交流。他们总是喜欢把自己包裹起来，问其原因，都是觉得和他人交流不太自在，害怕被拒绝，热脸贴上冷屁股的感觉总不舒服……这种心境真的有意思，"主动"带来的最大失败只不过是被拒绝，这貌似并没有实际损失，竟也能挡住那么多人。

如果我们从神经学的角度来看，就会明白这是一种正常的生理反应。当你被拒绝时，大脑中的杏仁核会提醒你正在受到威胁，这是原始记忆被群体抛弃时的一种预警，为了生存，不被拒绝地留在群体里是你一定要做的事。

时过境迁，即使这种功能没有太大用处，但它依然像一个顽强的哨兵一样，定时对你吹响警号。此时，你要做的就是告诉自己，被别人拒绝的感觉只是一种生理反应而已，它不代表任何意义，这时你的心境可能就会有所好转。而且，多数时候“被拒绝”也只是我们心目中的假想敌，你真去做时也许会发现并不是那么的可怕。

2. 建立平等交往的格局

社交的格局很重要，很多人打心底就有一种自卑感，总觉得是在求别人，这种心态很难在社交中获得认可。造成以上局面的最主要的原因就是没有建立等价交换的格局。

因为你一直是一个索取者，一味地要求别人付出，最终也失去了你的社交格局。

也许你会说，自己没有什么可以给别人的，果真如此吗？其实你总拥有别人不知道的东西或特质，只是你没有发现，或者你不知道该如何利用。

退一万步，就算你现在没有什么可以和别人交换的筹码，那么此时此刻开始建立也完全来得及。你可以花三五年时间专攻某个领域，无论是写作、知识管理、信息管理、演讲授课，还是绘画，你自己选，反正你就是要建立起一个比多数人强的领域。

如果你能拥有两个领域的优势，那么脱颖而出是早晚的事。因为把某项技能练到前 25% 的可能性不大，但是前 50% 的水平呢？应该不是很难吧。你再把另一项技能练到前 50%，两项技能关联起来发展，最终会怎样？

你会形成一种整合优势，使你晋升精英行列，拥有许多人没有的优势，这种优势自带的黏性就可以吸引很多优秀的人脉了。说到这里，你应该已经明白，所谓人脉社交，不仅是对外的，也是对内的，否则你根本没有建立社交的基础。

3. 互动式社交

社交的关键在于互动，如果没有互动，相当于你认识别人，别人根本不知道你是谁，这样的关系又有什么用呢？

互动式社交，就需要你站在别人的立场上，想想自己可以为对方带来什么。在多年的社交实践中，我总结出了一个模型，即“**两轮社交模型**”，你可以用此作为参考，来展示你的互动式社交关系，如图 4-2 所示。

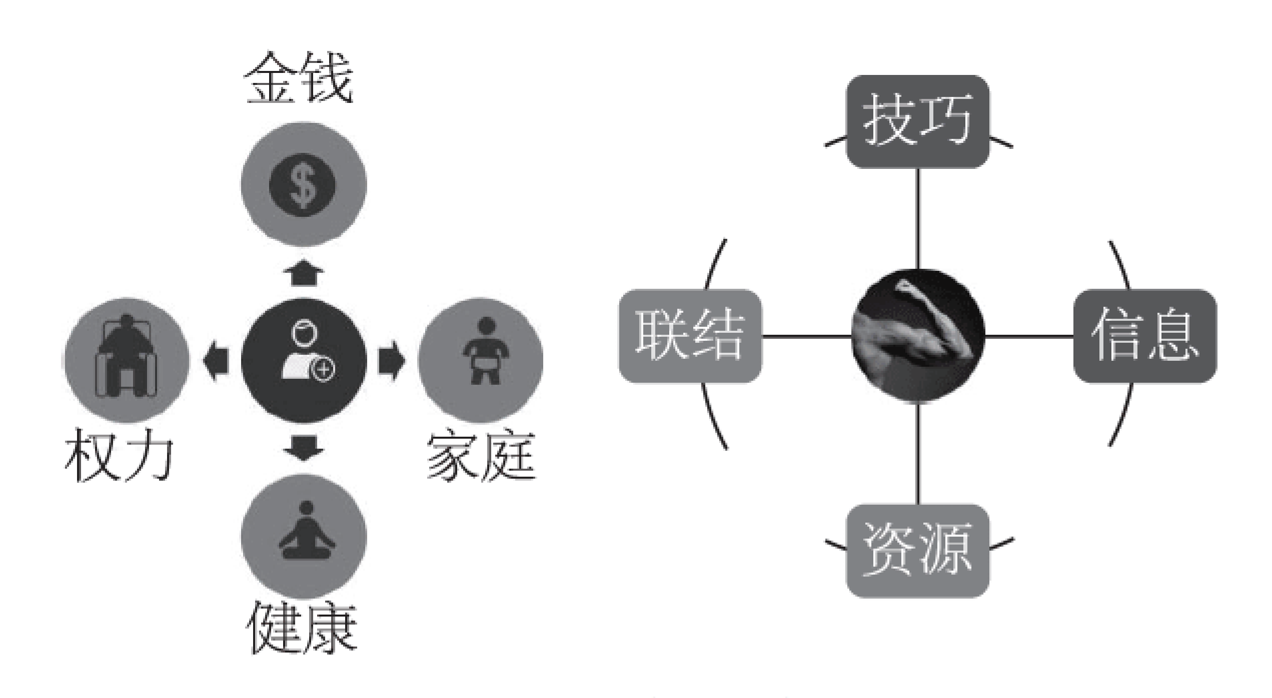


图 4-2　两轮社交模型

左边的轮子是想说明，一个人的需求主要聚焦在 4 个方面：金钱、权力、健康、家庭。这 4 个方面当中肯定有对方感兴趣的，关注对方的这 4 个象限，引入合适的话题，激发对方的情感，那么关系建立就水到渠成了。

右边的轮子是要你盘点一下自己拥有的东西，是否可以给对方带来价值。**技巧**是指你拥有某种技能，可以为对方带来技术方面的提高。我曾认识一位人脉高手，他高尔夫球打得很好，还拿到了中级教练资格，很多企业家都喜欢和他一起，因为可以指导他们技术。

信息指你是否能提供对别人有帮助的消息。我以前有一个领导，特别会经营关系，他会根据对方的行业来收集相关信息，时常给别人发消息说：某总，我看到一条你们行业的信息，可能对您有帮助。对方也因此特别领他的情。

什么是**联结**？联结包含两个方面，一个是寻找共同相识的人，一个是寻找共同的爱好。如果你听说过“六度分隔法则”你就知道，这地球上你与任何一个人之间最多也就隔着 6 个人。当你和一个人不认识时，想建立关系非常困难，他总会排斥你。但是，中间有一个都认识的人，就算关系都不熟，也会好上千万倍。这可能存在两个主要原因，一是给对方的机缘感；二是由于背书人（就是都认识的那个人）对方会更信任你。如果你与对方有着共同爱好，也会快速地拉近关系。物以类聚，人以群分，有着共同爱好意味着值观的同频，这就为进一步的交往打下了基础。

社会资源，是指当你有一定人脉基础的时候你可以充当桥梁，刻意连接这张网。某日一位妇产科医生朋友来找我，想为她学法律的老公在深圳找份工作。我突然想起来一个律师行 HR 的朋友，刚刚怀孕不久，我便牵线搭桥。你知道在深圳最难的两件事是什么吗？就是生孩子和找工作！结果，HR 在那位医生的照顾下享受着特殊照顾，而医生的老公顺利地进入了那家大律师行，对于我来说双方关

系变得更加密切，你看这就是一个三赢的结果。

“积极主动，理解拒绝”“建立平等交往的格局”“互动式社交”，是我认为成功社交关系中最重要的 3 个原则，你不仅需要理解，更要在日常的社交生活中贯穿始终，相信你的社交水平一定会有很大的提升。

4.4 社交的重要法则之一：注重分寸和尺度

1. 为人切记过犹不及

在某次拆书帮活动中认识的小芬，她来深圳一年多，在某家传统金融企业打工。她说了近期的一个困惑：部门里，除了领导，就她和一个大姐。一开始，她非常热心地帮大姐打饭，主动处理工作，出去旅游时也不忘给大姐带些手信。可渐渐地，她发现大姐在全盘笑纳这些“福利”的同时，并没有什么相应的“回报”甚至有几次打“错”了饭，还给了点脸色。这其实都是小事，关键是工作上，领导虽然有分工，但那大姐几乎全部倒给了她。她只一次隐晦地提醒分工的事，大姐就黑着脸说：“我这是给你学习机会啊？”为此，小芬很揪心，向我请教。

回想过往，其实我也有很多这样的经历，但渐渐明白了一个道理：**凡事，过犹不及，特别是与人打交道，分寸和尺度非常重要。**

我觉得以下两个方面是年轻人应该特别注意的：

①把握情感分寸：管理期望，而非一味付出。

②注重距离尺度：疏疏落落，而非一味贴近。

2. 社交是“施”与“受”的游戏

当你随便阅读一篇谈社交或情商的文章，大多是让你“全身心地站在对方立场”“不要批评别人”“宽容对方”“为别人的利益考虑”。这种充满神性的调调，正在把你逼向一种利他主义。我并不反对利他主义，但人性是复杂的，纯粹的利他主义会滋养对方的欲望。

当你一味地付出时，对方渐渐会觉得那是应得的而不再感恩；当付出减少或停止时，对方反而会横生嗔怨。要知道，社交本应是“施”与“受”的游戏。需要“施方”与“受方”角色转换，这样才公平，关系也才能持久。

3. 与人的距离并非越近越好

我刚刚来深圳时，在某家报关公司做业务，很想快速融入圈子，于是处处取悦他人。我经常帮老业务员们出单、送单、对账，凡事都不惧烦琐，认真打理。一些前辈还是不错，教我一些干货，或者甩几张忙不过来的单给我当业绩。但有一位似乎不懂得“施”与“受”的道理，经常让我帮他送单，而自己在公司旁边的咖啡厅打麻将。一次，由于处理我自己的业务，我没来得及给他送单，他打完麻将回来后就大发雷霆，骂我不靠谱。当时我感觉很委屈，后来想想还

是自己太不成熟，不会管理别人的期望，把本来的“帮忙”变成了“应该”，导致骑虎难下。如果追溯自己的动机源头，是自己太想通过取悦的方式刻意与别人贴近距离。其实这种出发点本身就有问题，当时没有意识到人与人的距离并非越近越好，而是适度才好。

4. 疏疏落落是关键

上学时，看曾国藩的家书，提到与人交往要**疏疏落落**，意思是说：和他人相处，要不远不近，不温不火。当时我非常诧异，觉得这是不是太高冷？但反观曾国藩的一生，似乎确实以此为训诫，与各方权势均保持疏落的等距离关系。因此，即使血雨腥风仍能巍然而立，纵然利刃悬顶还可终保晚节。随着阅历渐深，越发感觉此四字真言价值万金。

无论生活还是职场，人与人之间的距离控制非常重要。正如两个刺猬，太远了感受不了对方的温度，太近了就会造成彼此伤害。

5. 职场中更要注重与人的距离

我的第二份工作是在一家小公司打工，做行政兼出纳，一位大姐做财务。她是老板的亲戚，平时比较照顾我，所以我也有意和她套得很近乎。和一个比我大 20 岁的大姐根本不是要撞出什么火花，仅仅觉得和她这样的人关系搞好点总没什么坏处。

可没多久，由于某些原因，公司换手，老板更易。新老板知道那大姐原来的关系，且财务如此重要的岗位，当然不想让她留下。于是，公司与她各种折腾，谈判、争吵、诉讼……

没有原因地辞退别人，原本就是公司理亏。然而，之前有几笔财务账，不清不楚，成为把柄，对大姐反而不利。大姐很焦灼，经常私下和我讨论对策，并要求我和她统一口径，解释账务出处。这口径明显与我了解的情况很不一致，再三考虑之后我还是婉拒了她。

结果，大姐就炸了毛说：以前对我是如何如何，现在这关键时刻竟然不帮她，我算人吗？再后来，老板找我谈话，问了之前那几笔账务的事，我按掌握的情况如实回复，谁知老板顿疑：

“不对吧，你是不是还有一部分没说？ ×× 说这几笔账你可是很清楚的哦。”

我刹那间呆住，竟然无言以对。老板接着问：“你是不是和 ×× 关系很不错？同事们好像都是这么说的……”

我回答：“还可以……”

老板又问：“公司决定和她解除关系后，你们私下还有联系吧？”

我想了想，还是回答：“是，只偶尔打打电话……”

“哦，你们都聊些什么？”

我语塞半晌，回道：“没，也没什么，只随便聊聊……”

老板虽然没再发问，可那眼神更加让人扑朔迷离。

此后，我在公司总觉得背若芒刺，任何事都磕磕碰碰，极其不顺，最后也辞职了事。其实到现在，我都没厘清那团乱麻，请教过一位高人，他只是说：“很多人遇事就把水搅浑，你离得近，当然就会跟着浑……”

虽然这个案例可能不具有代表性，但这么多年，我确实见过在职场上由于抱团取暖而影响仕途的，也见过原本如胶似漆，最后反

目成仇的。归根结底，都是没有处理好彼此之间的距离。

6. 分寸和尺度是处世最大的学问

做事有分寸，做人有尺度，也许是处世最大的学问吧。正如孔子在《论语》中所说的“过犹不及”，正如老子在《道德经》中所说的“不如其已”，正如释迦牟尼在传道时所说的“人如琴弦，需松紧相宜”，都在揭示这个简单而恒定的道理。因为人文科学与自然科学最大的不同在于：**后者的核心在于精确，而前者的要务在于平衡。**

4.5
社交的重要法则之二：做人需要有担当

期待一件事的圆满，似乎是灵长类动物共有的特性。有一个实验，看到黑板上有半个圆，黑猩猩就会拿起粉笔，接着画完。人类更是如此，一件事情未果时，它始终在你心头如液态般地流动，时时窜扰你的心境；而只有结束时，你才能将它收箱纳柜，放置于某个角落。

是的，我们其实都在画一个圆，但我们往往只关注自己的圆，而忽视了别人的圆。

1. 不要把沉默当成回复

之前，我曾做了一个线上培训平台，想请曾经的一位下属讲一

堂微课。于是我给他发了微信，把情况介绍了一番，并告之如有兴趣可以电话详聊。不久接到他的电话，讨论了 30 分钟的合作细节，他让我给他几天时间考虑，回头再回复我。可这一回头，到现在为止我仍没有收到回复。根据某种迹象，我认定他并非不记得这件事，我猜测他不回复的原因是：想拒绝我，但又不好意思表达，所以就拿沉默当成他的回复。

在他的认知体系中，也许沉默数日就等同于拒绝，他已经完成心目中的圆，他似乎并不知道还要关照到别人心中的圆。但对于我来说，拒绝并不会让我们就此绝交，因为在合作谈判中，拒绝是再正常不过的一件事。

反而落水无声的沉默，以及“我猜我猜我猜猜”的尴尬是我最不想碰到的。因为如此这般，我就不知道是要继续等待，还是选择其他方案。鉴于这件事的弹性，我并没有去追问他。

而且说实话，我在目前的人生阶段，已不再像小孩子那样总要追问：“你为什么不和我玩？”的傻问题了。要知道在很多社交活动中，大家总是看透不说透的，你不成熟的表现只会在别人心中留下不靠谱的印象。

2. 没有首尾很可能是不够担当

其实，我并不想对别人口诛笔伐，作为过来人，我甚至有点“感同身受”。在职场生涯的早期，我也曾这么的不靠谱。

我进入平安保险的第二年，一位看好我的领导去另一家子公司筹备，他想邀请我加入他的团队。我说：“让我考虑几天再回复。”

想了两天，觉得还是不要冒险，留下来更为稳定。且不说这种鼠目寸光的选择，光是后来的处理手段都极其幼稚。我一直纠结于如何拒绝那位领导，深知他在将来会有一个比较好的发展，所以担心因拒绝的方式不妥而影响他对我的评价。本想给他发一个短信，又担心这样太轻视对方；又想给他打个电话，可感觉电话婉拒又好像不够庄重；最后决定给他写封邮件，我起了稿，总是感觉不够诚恳……这封邮件被我一改再改，时隔多日，早已接不上气了。于是乎，我就把沉默当成了回复……我甚至有一种很傻的想法，以为那位领导可能会忘记曾经邀请过我。直到若干个月后，从其他人嘴里听到了那位领导对我的评价：没有首尾。

时过境迁，我把当时的心思转换成切片，放在聚光灯下剖析时，发现一个根本的原因：**不够有担当**。是的，当时我真的不够有担当。我纠结的地方在于："既想拒绝别人，又害怕得罪别人；既想走自己选择的当下之路，又想让别人给我留一个未来之门。"这种觊觎的本质就是：选择了结果，却不想承担后果。

3. 靠谱的人做事闭环，为人有担当

平安集团的内部刊物《平安心语》中有一个小故事：话说三国时期，两个文人王朗和华歆互为好朋友，两人同船而行，正欲开船，一男子疾奔而来，要求同船。谁知华歆严词拒绝，王朗看不下去，说道："你怎么这么抠门？明明地方还如此宽敞，干吗不行人方便？"遂是，遂将此人请上船。谁知刚刚开船，岸上便追来一伙手持利刃的强盗，叫嚣着让把刚刚上船之人送回岸上。见到此景，王朗顿生

悔意，要求船家赶紧靠岸，把那人放下。华歆见状怒斥道："你怎么这么没有担当？刚刚我看此人慌里慌张，必有隐情，才不想让他上船，现在既然已在船上，就要有首有尾，定要把人送走！"最终那男子逃脱一劫，华歆也在历史上来留下了有首尾、有担当的美名。

我特意去查了这个故事，历史上确有记载，可信度比较高。结合我这 20 年的社交生涯，越发明白王朗和华歆其实分别代表两种不同的人。前者往往一开始让你如沐春风，一见如故，凡事都信誓旦旦，可是深交后你才发现，他的承诺总是信口开河，你的期望也最终不了了之；后者刚开始让你觉得木讷、谨慎、冷漠，也不会给你轻许诺言，但只要应承了，必一揽到底，善始善终。

做事首尾闭环，为人勇于担当，其实就是判断一个人靠不靠谱最简单的方法。

4. 有首尾的李鸿章

如果说做事有首尾体现了一个人成熟的处世风格，那么为人有担当，则印证了一个人的德行层次。罗振宇经常谈到历史上的一些名人，他对李鸿章偏爱有加。罗振宇认为与张之洞、左宗棠相比，李鸿章更具有闭环意识和承担精神。

在李鸿章 75 岁时，即将退休，被慈禧派去查勘黄河，他一百个不愿意，可推脱不了。按说这事李鸿章随便应付应付得了，可他呢？一口气走了两千多公里，一去去了大半年。他带着几个外国专家，按照科学的方法认真查勘，最终拿出了一整套科学治理黄河的方法。

你看，这老头确实挺可爱，他的准则是：即使不愿意的事，让

我摊上了，那就老老实实把事做完，不仅如此，我还要穷尽心血把这件事做到完美。

5. 有担当的领导

你也许会说：那些历史人物离我们如此遥远，又都充满儒家教条色彩，谁知道是不是为了迎合主旋律的祖传鸡汤呢？其实，在我的职业生涯中，总能发现很多有首尾、有担当之人。

我曾经接触过一位机构的领导，他的管理风格与处世手段让我佩服得五体投地。他到任时，发现很多年底的业务被搬到了明年年初，这种“调配”方式可以在保证今年收益的同时，也能让来年有个“开门红”。这是很多业务单位惯用的手法，而且财务处理上也并无瑕疵。可这位领导，硬要把业务“还原”回去，把今年该出的单出完，绝不留到明年。下属一听马上劝说：“领导，您这是何苦？您刚到任，今年好与不好都与您关系不大，您要给未来留点余粮啊，可您怎么挖了个坑呢？这样一来，一开年就一大窟窿，奖金全得泡汤……”

那位领导回答：“明知道是虚假的事，干吗来麻痹自己呢？该怎样就怎样，吃亏我也认！”结果是劝说人一语成谶，开年后机构的数据奇丑无比，奖金没得拿，还天天被问责……

这种困境逼迫机构的管理者们想尽了各种办法，人员调整、队伍建设、重新建制……他们付出的努力比其他机构都大得多。不过，付出最终得到了回报。接下来的几年里，该机构的业绩节节攀升，名列前茅。那位领导的仕途也一路凯歌高奏。

经此事，我开始怀疑“小孩子才分对错，大人只讲利益”这句

现世名言。利益是变动的，对错是恒定的。我由此体察的结论是：坚持做正确的事，即使当下利益受损，也要承受与担当。

因为正是你的勇于担当倒逼自己的义无反顾，也是因为你的义无反顾才造就你的出类拔萃。

6. 有首尾有担当就是一种人格魅力

很多年轻的网友私信给我，问如何提升人格魅力？如此宏大的命题，岂能一言两句讲清？

但你还真可以把“做事有首尾，做人有担当”当成一种法则。一个聚会，本来说不去了，人家劝你两句，你又去了，这就不够有首尾；一种说法，不因为别人反对就立即改口，而是坚持正确的观点，这就是一种担当；在这散漫失焦的乱世中，长期践行这句简单的格言，自能让你形成一种卓越的人格魅力。

4.6
社交的重要法则之三：过度热情无效？试试人情权

1. 太多热情有时适得其反

大概 12 年前，我做销售，经人介绍认识了一位准客户，某企业老板——中年女性。当时我青春年少，激情洋溢，能说会道，方案

也做得专业有范，巨细无遗。去客户公司时，邂逅竞争对手，更是信心爆棚。因为对方看起来，木讷呆板，气如弱鸡。

于是接下来的日子里，加强对客户的公关，有事无事嘘寒问暖。因为我坚信自己的实力。但是，我真的猜错了结局，那单业务最终给了竞争对手。

按捺不住挫败感，拨通女老板的电话，很诚恳地问她：我哪里做错了？为什么不选择我？是我不够专业？还是不够细致？

女老板回答：“你做的都很好啊，尤其是你那股热乎劲。但是说不上来，就是觉得，我们这点业务，你能踏踏实实服务好吗？”我发誓，这就是原话，这奇葩的回答对我太过深刻。这是什么神逻辑？不选择我，是因为我做的太好？

我甚至一度认为，也许我长得太像某个伤害过她的人，所以杯弓蛇影，恨屋及乌。但随着时间推移，我渐渐有点明白了她的说法：**正所谓过犹不及，与人交往也是如此，当你太过热情，反而会让人心存戒备。**

因为热情是一种情感资源的投入，既然是投入，肯定对产出有所预期。问题是，你过度的热情如同没有标值的筹码，要交换的却是实实在在的东西。这无异于把对方逼上台面下注，别人看到这架势，大概率是两手一摊说：“爷不玩了……”悟出这个道理后，从此我没再让自己刻意热情，业务竟也风生水起。

我并不是说热情不好，而是说不能过度，你如果希望通过单方面的感情投入就在人际交往中有所斩获，那就会适得其反。

2. 什么是人情权?

我在之前社交力的文章中曾多次提到，社交的关键在于双方的等价交换，你能提供一种别人需要的价值，这种价值不见得一定要明码标价，也可以是一另一种东西——人情权。

什么是人情权？我发明的一个概念以前经常提醒下属的销售，学会运用。“人情”两字好理解，说白了，就是你能帮别人做点什么，好让对方觉得欠了你的。

关键在于“权”字，即为主动权。对方需要哪些帮助不会挂在脸上，往往需要你去洞察，甚至对场景进行一些设计。

3. 关于“人情权”的真实案例

“人情权”算不上方法论，正如组织行为学中的很多观点，只能通过案例来启发你。

我刚刚做销售时，想认识一些头有脸的人，便买了一些球票，去高尔夫球练习场练球。可在这地方，主动和别人搭腔的不是推课程的，就是卖会籍的，人家不给什么好脸。后来发现，练习场在高峰时段球道非常紧张，很多顾客都要排队等位，于是生出一计。提前预约两个挨着的球道，自己用一个，空出一个。在合适的时机，主动让给某位排队的人（也是筛选过的），说朋友突然不来了，所以多了一个球道，你要不要来打？对方马上同意，千恩万谢，一会儿让烟，一会儿问你在哪儿发财，一会儿和你讨论球技。他觉得欠了你的，主动和你梳理一下感情，便成了义务。整个过程，两三个

小时，不敢说关系如何深入，但最起码都能成为日后往来的球友。

你看，这个做人情的方法并没什么开销，效果却奇好。

再说两个案例。例如，我去拜访一个客户，看到她正和员工一起复习功课，原来是要参加某个资格考试，我问她是否需要往年的试卷，她说太好了，于是我就弄了几套。我怎么有这本事？因为我知道这个资格考试，也知道哪个网站上可以找到试题。

再如，下场打球，一组是 4 个人。我有意只约 2 个人，3 个人两辆球车，我单独开一台，空出一个位置。有单独打球的人，球场会要求并组。于是这个人会安排到我的车上。此时，我们 3 个人是熟人，新入者很夹生，他在势能上处于弱势，于是很主动和我攀谈，交换名片，拉东扯西，想融入进来，结交也就变得毫不违和。

其实“人情权”应用的案例很多，操作起来也并不难，但前提是你要勤于观察琢磨，善于整合资源，所谓**“君子生非异也，善假于物也”**就是这个意思。

4.“人情权”的欠人情法则

“人情权”还有一个变形用法，就是适当欠一点别人的人情。

我在某场合认识了一位外资高管，刚开始不熟时，他会偶尔打我的电话，请我帮忙。说是帮忙，其实都是一些很小的事，问个问题，某件事听听我的意见等。这样让我感觉很好，觉得受看重，后来熟了，发现原来这是个套路，按他的话讲，关系是麻烦出来的。

后来，我看过一本写富兰克林的书，原来他老人家就经常用这一招。例如，开会时，他看到别人拿本书，就请求借他看两天，看完后，

再浓墨重彩地感谢别人。据说，这样把曾经的政敌都给感动了……

这种欠人情的做法，其实就是行为学上的“禀赋效应”：对某物或某人一旦有了投入，看不见的纽带就会将你们联系在一起，你会对这种联系赋予某种意义。所以我们经常说，帮过你的人将来还会帮你，骗过你的人回头还来骗你，是有依据的。

需要注意的是，欠人情法则有一定的局限性，有两点一定要谨记：

①你找的麻烦一定要小，让别人随手就可以解决。

②如果你与对方地位相差太远，这招就不要用了。

5. 社交和技能比就是锦上添花

关于社交，我谈过不少软技巧，包括本节也是如此，但希望你不要本末倒置。无论社交，还是其他，你需要先具有底盘扎实的硬实力，此时的软技巧才能锦上添花。

如果把人生比作“吃鸡”战场，那么那些软技巧只不过是一支八倍镜，没有一把好枪，什么用都没有，你仍逃脱不了“落地成盒”的命运。而且，这个现实战场不会给太多重新开局的机会，所以，且打且珍惜吧……



第 5 章 领导力

5.1 我所理解的领导力

有一位读者来信，说自己刚刚晋升为部门经理，便彷徨无措。他身为员工时，努力勤勉，深得领导赏识，也因此步入中层管理岗位。但问题也随之而来。

对待手下，他不遗余力，诚心可鉴，以大家共同致富为己任。怎奈，员工懒懒散散，不思进取。对待领导，他猛拍胸脯，主动担当，以“送信的加西亚”为榜样。谁知，业绩上不去，领导也渐失耐心，时有苛责。

这位读者的遭遇其实很普遍，论其根本，是两个身份转变时的隔绊。做一个好员工很容易，你只需独善其身，知行均在一个单向维度中发生；做一个好领导有点难，你需要合纵连横，毕竟身处一个复杂的场域之中，最重要的是，需要懂得协同之力。尤其是中层

干部，此时对你而言的领导力不仅是领导下属，还需要影响上级。放眼那些卓越的管理者，莫不如此。这才是领导力的真正含义。

领导力至少要包含两个维度，即向下和向上，而每个维度要有两张脸：

①向下领导：一张黑脸，一张红脸。

②向上领导：一张笑脸，一张哭脸。

1. 向下领导：一张黑脸

初入管理，要学的第一课，不是激励、团建、企划等，而是要学会做恶人。这听起来奇葩，实则务本。很多刚刚步入领导岗位的人，往往底气不足，或者同理心泛滥，常把自己定位成一个服务者，以为真诚相待手下，必能换来热情相拥。

但是，管理不是请客吃饭，人性更是复杂的。这样的结果就是，越来越多的“猴子”蹦到你肩上，你甚至会渐渐沦为下属们的保姆。所以，“慈不带兵，义不行贾”其意即如此，你要做纯粹的好人，就别来做领导；你想做好领导，就要学会唱黑脸。

沃顿商学院领导力教授 Steven Frayne 曾说过：“领导者相当于舞台剧中的黑暗使者，他们带给大家的总是坏消息。”确实如此，作为领导，想唱好黑脸，最重要的一点是要学会压力传递，让成员建立共同的危机意识。

有一个“狼来了”的段子。爷爷说，“如果把院子交给你管理，这时猪因饲料不好暴跳如雷，狗因看门太累半夜睡觉，驴因磨坊环境太脏无精打采，你怎么办？”孙子说：“我要给猪换饲料，合理

安排狗的工作量，改善驴的磨坊环境，安抚它们，稳其心。”爷爷暴跳：“你这败家孙子！你应该告诉它们狼来了！”

段子很形象，这种人也很多。例如，任正非经常说：“10 年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感。”马化腾经常说：“我们随时可能像那些巨人一样倒下，你去摸摸，可能还有体温。”马明哲经常说：“平安唯一不变的就是一直在变，如果忘掉这点，那就不平安了。”

中外古今，所有优秀领导者似乎都有一种悲观情节，也一直在传递这种情节，其目的就是不断地警醒下属，制造“共同怨景”。就如《想象的共同体》所揭示的那样：“把一群人放在一个泥沙俱下的环境中，再让他们面临共同的假想敌，这群人马上会变得密不可分，并拥有巨大的能量。”

2. 向下领导：一张红脸

在一项离职原因调研中发现，占比最高的不是钱给的少，也不是工作环境不良，而是看不到希望。所以，领导者很重要的一项工作，就是为成员塑造希望。

你也许会问，前面提到要建立危机意识，这里又说塑造希望，这不是自相矛盾吗？还真的并非如此，你可以想象一个场景，当众人限于黑暗泥泞之中时，一人高举火把，大喊一声：这里有路，跟我走！此时此景，火把显得格外的亮，人显得特别的帅，脸也显得分外的红。

曼联主教练弗格森出过一本书《领导力》，书中讲了一件事。一日，

球员们在餐厅排队，布拉迪看到 C 罗走来，赶紧让 C 罗排到他前面。弗格森看到后，把布拉迪拉到一边，愤怒地问道："你做什么？为什么让 C 罗排到你前面？"

布拉迪解释："这只是出于尊敬，毕竟是 C 罗，全世界最厉害的球员哦。"

弗格森却说道："以后不要这样了，你将来不会比他差，甚至可以取代他的位置。"

看起来弗格森在挑拨离间，塑造成员内部的竞争关系。其实，这就是对愿景的一种塑造。

一位企业家给我讲过：企业一定要塑造明星员工，但要让别人觉得可以高攀，甚至可以取代。你看，企业的明星员工实际上就是大家共同愿景的一个载体，众人奋勇争先，业务也就左右逢源。为下属塑造希望，方法很多，关键是以恰当的方式表达自己的欣赏与重视。

我曾经的一位领导是这方面的行家里手，如果你取得了不错的成绩，他有 100 种表达方式。例如，公司聚餐时把你安排到主桌，享受和大领导同桌的待遇；再如，当着你的面向别人说你的一些优点；还有，偶尔把你叫到办公室，摆出一个重大决策，听听你的意见……

这些看起来好像没什么，但却着实让人受用。他带过很多机构，几乎每家都是业绩达成率和员工满意度双丰收。这种两者兼顾，对很多领导者都不是一件容易的事。

彼得·圣吉的经典著作《第五项修炼》花了很长的篇幅来谈给

员工塑造希望的重要性。书中说："领导者很重要的一项责任，就是为员工创造一个有张力的愿景（Vision），这不仅是为了企业，而是让员工懂得实现自我超越的重要性。"

3. 向上领导：一张笑脸

前面介绍了向下领导的阴阳脸，下面接着说向上领导的阴阳脸。

第一张脸是笑脸。这并非是让你溜须拍马，而是让你具有一种担当，以积极的心态承接领导的要求。你可能会说，领导的要求不着调，难道还要积极担当吗？

如果有理有据，当然可以提反对意见，但多数时候领导也不会采纳。就像刘强东所说："我花钱雇你，不是让你来证明我是错的。"这话听起来霸道，但现实就是如此，但凡领导决定的事，基本都深思熟虑过，以你的思维层次去挑战他并不明智。所以，领导已经确定的事，即使你心绪难平，也要善始善终，这是一个职业经理人应有的素质。

我的一个大客户 L 总，现任某知名运动品牌副总裁，他曾讲过一件事。

早些年，他是项目经理时，负责研发一款运动鞋，领导给了明确指示，要按耐克的技术指标来生产。但是耐克的一项重要指标是弹性，这在中国并不适用，因为多数人都在水泥地打球，不扭到脚比弹性更关键。所以，应该加强防护功能。

L 总给领导提建议，却被告知：想加另外的功能，可以；想降低耐克的参数，不行！这让 L 总处于两难之中，两种功能都实现，

产品定价肯定会非常高；只实现领导说的功能，市场又可能不买账。明知道自己是对的，却得不到认可，他有一走了之的想法，但最后还是决定死磕。

他带领团队度过了炼狱般的日子，反复推倒重来，最终在预算内研发出了两种功能兼顾的运动鞋。得到领导认可后，他适时建议扩展产品线，推出价格低廉的产品，区别就在于降低了弹性系数，而防护功能不变。该产品一经推出，竟成为主流产品，这不但印证了他当时的立场，还令领导对他更加器重，最终晋升为副总裁。

L 总对我说过一句意味深长的话：**“在企业里，把你认为错的事做对，才叫本事。”**

还真是这样，无论老板的决策信马由缰，还是离谱万里，你只能默默地扛着，一步步去实现。

4. 向上领导：一张哭脸

向上领导，不仅需要承担，也要向上施加影响，争取对自己有利的局面。正如那个亘古不变的道理：“会哭的孩子有奶吃。”

我刚进入 500 强做销售时，分公司共有 5 个部门主管，其中一个女主管让我印象深刻，并非因为她长得漂亮，而是因为她特别能在领导面前哭。例如，被客户灌酒好难受，做方案加了几个通宵的班……

而且每每哭完，总能拿到一些资源。一次，见她从领导房间出来，眼角分明挂着晶莹的泪珠，嘴角却洋溢着浅浅的笑意，这是怎样一种胜利的体验？她很会要资源，所以她部门的业绩也经常排名第一。

当然，这种哭法有一定的局限性，大老爷们不好使，若经常使用也会被领导厌弃。但是，不敢向领导要资源却是很多初级管理者的共性。他们认为，“要资源”是给领导添堵，自己死扛才能彰显能力。

其实，这是个天坑。领导不怕你来要资源，怕得是你出不了成绩。试想，你拿走他 5 盎司的发酵粉，还给他 5 磅的蛋糕，他怎会不开心？而且，越能要来资源，越能驱动团队，也越能体现你对部门的价值，以此形成循环促进效应，风生水起即为大概率事件。

你如果看过《亮剑》就会发现，李云龙是一个要资源的高手，好装备必去争取，战利品非要分羹，好人才也会去争夺。

《亮剑》中有一集，李云龙被任命为独立团团长，他故意摆谱，拒绝出山，直到旅长陈赓亲自登门去“请”。李云龙才马上服软，但表示要满足一个条件：“不要派政委，团长、政委他一个人干！”

在党领导军队的背景下，这怎么可能？于是陈赓大怒说：“你小子想反了天吗？”接下来，李云龙马上说：“既然这都不行，那你把新一团的张大彪调过来吧……”最后陈赓同意了这个要求，李云龙也转“哭”为笑，送他出门。

你看，李云龙就是领导力领域的“老油条”，既懂得要资源的重要性，又懂得要资源的方法：把真实需求藏在后面，你毙掉前面那个，后面那个你总得给我吧？

你也许觉得这种做法很滑头，但并非如此。索性咱们说得更“灰色”一点，你相信吗？就算你不要资源也打了个漂亮仗，领导会怎么想？他会认为，没有额外的资源，你也能做得如此之好，既然如此，那么我再减点资源，你是不是也能达成？

所以，“巧妇难为无米之炊”，往往是因为你太巧了，巧到让别人以为你根本不需要米……

5. 结尾

你是否会觉得本节的观点有些矛盾？向下领导，既让你唱黑脸，又让你唱红脸；向上领导，既让你摆笑脸，又让你使哭脸。确实如此，人文领域中的规律往往模糊不清，充满矛盾。但是，一个卓越的领导者必须学会用不同的面目去适应这种矛盾。就像《了不起的盖茨比》的作者菲茨杰拉德说过这样一句名言：“同时保有全然相反的两种观念还能正常行事，是第一流智慧的标志。”

5.2
向上领导之一：如何与领导相处

5.1 节说过领导力也应包含向上领导的部分，但一说到如何与领导相处，很多人心目中会浮现“溜须拍马”“阿谀奉迎”等词汇。但无论是德勤，还是麦肯锡或者谷歌在新人培训系统中，都把如何向领导汇报作为一个重要的课题。

你稍微想一想就会明白，“向领导汇报”就是“与领导相处”的一个可方法论的部分，而正确地与领导相处，组织上可以减少摩擦损耗，对个人也是成长不可或缺的一个要素。

如何与领导相处是一个很复杂的话题，本节介绍几个我认为比较重要的部分，希望对你有所启发。

1. 主动自发

以前的一位领导曾对我说：“**你是躲着领导走？还是主动向领导汇报？决定了你在职场的上升空间。**”这句话虽然说得有点绝对，但是确实可算至理名言。

从主动自发的角度来看，职场上可分为 4 种人：第 1 种，不等待告知就去做正确的事情；第 2 种，一旦告知立即行动的人；第 3 种，需要不停地督促才会做正确事情的人；第 4 种，即便有人盯着，依然做不好正确事情的人。哪种人能有更好的发展？不言自明。

主动自发是与领导相处的基础，如果你不能正确看待这个问题，那么说再多其他的都没有用，正如“你看起来很努力，和真的很努力”是有巨大差别的。如果你要问我具体如何做？我只能说一句俗话：做个有心人。

讲一个我的小案例：一次部门聚餐，说到其他部门的一位同事跳槽到了一家同行业刚刚成立的小公司，原因是那家公司主要是以线上业务为主，挺有发展前途的。领导问起这家公司的情况，大家都说刚刚成立的公司，没有什么了解。我看到领导表情有点失落，但很快又隐于觥筹交错之中。

当晚，我回家就赶紧上网收集了那家公司的资料，包括股东情况、市场定位、目前招聘的岗位、高管人员的简单履历等，做了一个简报在第二天一早发给了领导。

你看，主动自发的做法往往非常讨巧，因为不经意的事领导往往并不存在什么期望，但只要你做了，就能加分。

2. 把每一次领导不满意的地方记录下来

把领导每次批评你的地方都详细地记录下来，而且一定要追溯到事件最开端。这种揭伤口的方法虽然有点变态，但请相信我，这招可以让你迅速进步。

我在500强总部时，总部空降了一位领导，由于风格与前任不同，一开始磨合起来有点痛苦。虽然我也很努力，可总达不到领导的要求。痛定思痛，记下每次挨批的情景，竟然很快找到了一些思路。

其中，我发现70%左右领导不满意的工作来源于他口头布置的工作。再细想，领导每次口头布置工作时语速奇快，专有名词较多，经常导致我错误理解他的本意。后来，我便学会每次接到他的口头布置之后，起草一封邮件，按照我理解的意思明确一下他的要求，这样出错的机会果然也降低了不少。

从另外一个方面讲，记录这种方式是一剂万能药，不仅能帮你厘清很多思路。而且当你挨批感到委屈和愤怒时，只要把事件客观地记录一下，就可以迅速平复你的心情，让你采取理性的方式思考。

3. 根据领导个性，确定汇报风格

前几日，一位网友很沮丧地对我说：她原本的一个领导，相处甚欢，现在调走了，换了一个非常严厉的领导，感觉各种不顺，想

换部门或跳槽，询问我的意见。

我回复：谁做我们的领导我们无权选择，遇到一个难以相处的领导，你能做的就是调整自己的工作风格。

我仔细算了算，我的职业生涯曾有 9 位直接领导，如果加上条线的领导那就更不计其数。我认为比较难相处的领导一般有两类：结果导向者和完美主义者。针对这两类领导你需要有不同的汇报风格。

结果导向型的领导，他们注重的是你办事的结果，而非过程。所以，你就不要“胡子眉毛一起抓”，而是尽量以如下的汇报方式来进行：

Conclusion-What-Why-How（结论—澄清—原因—方法）

举个例子：

结论：× 产品市场竞争性不高是成本问题造成的。

澄清：深入研究是生产规模的问题，而不是原材料的价格。

原因：我们与竞争对手相比生产规模太小。

方法：可以集中某些工厂的业务，使这些工厂专攻几项产品，实现规模效应。

完美主义的领导更注重细节、数据及制度流程，所以此类领导需要论证逻辑，以及过程的合理性，你可尽量按如下汇报风格：

Conclusion-Data-Case-Feasible（结论—数据—案例—可行性）

举个例子：

结论：我们应该把战略市场聚焦在个人市场而非企业市场。

数据：根据尼尔森的预测，个人市场每年会有 18% 的增速，而企业市场每年仅有 11%，同时个人市场规模是企业市场规模的 3 倍。

案例：ZS 银行正是在 2013 年确定以个人市场主导后，从 500 强第 412 位上升到如今的第 26 位。

可行性：鉴于内部改革压力较大，可以聘请第三方咨询公司来进行架构梳理。

这时你也许会问，有没有结果导向型和完美主义型共为一体的领导，答案是：有的。至于怎么办？还是讲一个案例吧。

某日我代表部门参加董事局的一个会议，董事长讲了 3 个多小时，我的任务是做会议纪要给领导看。恰好我们领导就是那种混合型的，于是我为难是把记录写得详细点还是简要点。

最后我的做法是：发给领导一份简报，把重点都呈现出来。与此同时，简报的每句话都建立了链接，单击后可看到更具体的内容。所以，当你遇到混合型领导时，这种“丰俭由人”的方法你可以尝试一下。

4. 管理领导的期望值

不知道你有没有看过《银河护卫队》，我问过很多朋友，他们最喜欢的角色竟然是“勇度”。要知道他在第一部里可是坏到透顶，但第二部的惊天大逆转让观众们对他顿生好感，原本的恶行被一律宽恕，死时的形象猛然高大很多。这其实就是期望值反差造成的。

著名系统咨询专家唐纳德·高斯曾提出过一个公式：**认同感 = 现实 − 期望值。**

我担任产品总监时，手下曾有两个反差很大的产品经理。当时我刚刚接任，整个产品线都是亏损的。一位产品经理向我拍着胸脯保证，按照既定产品策略，下个月就会有好转，3 个月内就会赢利；而另一位产品经理则忧心忡忡，说其实情况恶化的很严重，全年下来想赢利都要靠点运气。人都喜欢听好听的，所以当时看前者怎么都可爱，看后者怎么都颓废。可接下来的半年，亏损情况变得更为严重，毫无回转之势，我被总部问责到想死。此时，对两位产品经理的看法也就此反转，觉得前者报喜不报忧，净玩虚的，后者倒是踏实可靠……

当然，这件事主要还是我不够成熟，判断不够客观。但是，不可否认的是，给领导太高的期望确实不是什么好事，且不论患得患失的心理账户，就客观事物的发展来看，大多是充满变数的，往往我们预估的形势偏于良性，此时若不如略悲观一些，为底线预留一点空间。**因为无论怎样，领导对你的期望从底层渐行攀升，怎么都好过从顶峰急转直下。**

5. 11 条语录，来不及解释了

11 条语录如下所述。

①和领导一起时，带个小笔记本，随时记录他的要求，不要用手机记，他会以为你在玩游戏。

②开会时，永远面带微笑地看着领导，不要低头看手机，一下也不行，他会以为你在玩游戏。

③遇到问题向领导请示时，要自带答案，领导是负责决策的，

不是来提供解决方案的。

④任何一项工作，无论有没有进展，只要没有关闭，就要定期汇报。领导不需要惊喜，领导只需要控制。

⑤在领导面前一定要敢表达自己的见解。错了，得到一次长进的机会；对了，证明你有独立思考的能力。

⑥你存在的价值就是：让领导台面上的问题越来越少，而不是越来越多。

⑦如果某天领导突然对你说话很客气，那你要小心了。

⑧如果领导突然问了一个莫名其妙的问题，一定是有所指的，你别也跟着莫名其妙。

⑨如果遇到一个让你讨厌的领导，恭喜你，你能学到很多东西。

⑩与你的前任领导始终保持联系。

⑪领导大部分时间不知道自己想要什么，但当你给他的时候他就知道自己不想要什么了。

5.3 向上领导之二：绩效考核下的生存法则

1. 规则面前只能接受和应对

小刘是我做内训时的一名学员。他找我吐槽，年终考评让他很不爽，因为只得了个C，这不但影响收入，但重要的是，公司“铁律”，

排名不在前 10%，晋升换岗都会受到影响。

他说自己挺努力的，每次都是领导下班后才走，工作上也没有大的纰漏，同事相处还算融洽，也总能按时保质地完成工作，领导还表扬过他几次。没曾想，在年终考核这关键时刻，却被当头一棒，心寒至极……

我问："你自己觉得是什么原因？"

他回道："如果是前线，直接和个人的业绩挂钩就行，可我们是后线，排名就是领导打的印象分，这种考核模式根本就不公平。"

这种说法似乎并不陌生，我在 500 强时也经常有人这样说。但凡此时，我总有一个固定的回答：**既然这是游戏规则，既然你我都无法改变，那就遵守规则，争取玩好。**

2. 绩效主义始终算一个有效的管理手段

其实对绩效主义的诟病一直存在，你随便都可以列举一二。例如，即使小刘所说的前线，也不见得是一碗能端平的水。

我们经常看到，某业务员一个大客户就搞定全年业务，而有人却要伺候 100 个客户。无论是公司品牌传播，还是个体的劳动付出，后者都比前者贡献要大，但却不一定比前者拿得多。你说，那就考核业务量 + 客户数呗？好了，一个业务员做了一个渠道客户，渠道帮他代理了 100 个客户，他服务的是一个客户，但数据看起来却是 100 个客户，这账又怎么算？

这仅仅是标准的问题。你还可以说说公平的问题。例如，有些岗位和领导打交道的机会多，在考核上是不是也占了先天优势？再

如，很多服务性岗位很难量化考核，最后都是领导直接排名，那些不善于表现的人，是不是就吃了亏？

当然，还有很多问题让绩效管理显得劣迹斑斑。可如果你仔细想想，上面所说的问题都是管理问题，还非绩效问题。也就是说，你不采取绩效管理，上述问题也会通过其他方式暴露，而绩效管理只是一个工具而已。就如同你拿砖头拍了人，法院放了你，却审判砖头。另外，刚刚的论调都是基于员工角度，如果从公司角度出发，绩效管理可真就是把利器了。

3. 区分认知重构和行为重构

我说了那么多绩效的合理性，你也许不同意我的看法，但一个成熟的人，应当区分**认知重构和行为重构**。简单来说，你认为这个世界公平与否就是一个认知重构，而你要不要努力则是一个行为重构。如果你对世界认知为“不公平”，所以行为选择“不努力”，就是将两者混为一谈了。正如我前面所讲，既然现实给你出了一道题，你埋怨这题出得无厘头，又有何用？还不如尽快找到正确的答案。

因此，在绩效考核环境下，我介绍几点向上领导的方法：工作可视化、寻找加分项、评后面谈。

1）工作可视化

什么是工作可视化？顾名思义，也就是说，你要算算有多少工作是可以让领导看见的。我不是教你做面子工程，而是想告诉你，**领导永远需要不可量化的热情和可量化的工作成果。**

十几年的职业生涯中，关于工作可视化，我有一件事记忆犹新。那时我刚刚晋升营业部经理，这个部门刚成立，需要我去筹备。一开始，当然都是一些非常琐碎的事情如职场坐位安排、发应聘广告、与新员工谈话等。一周时间很快过去了。周一早上，领导很严肃地叫我去他办公室，把我训了一顿，说我上任一周什么事也没做，我马上解释，说都是一些琐事，没有什么可汇报的。结果他火更大了，说你连个邮件都懒得发吗？当时我感觉特别委屈，可后来想通了一件事，所有的领导要的都是**控制感**，也正因如此，能呈现出来的工作才是有效的工作。后来，我做了几年总监后，这种体会更深。

看到一些员工，分内的工作并不多，但整天忙叨叨的，又看不出他在忙什么，一天过去了，一个月过去了，一年过去了，我就开始想这个员工对部门的贡献到底是什么？有的员工呢，聪明一点，每项工作基本都类似一个小项目，做之前他会告诉你这样做的**目的和目标是什么，整个过程也会通过各种方式让你了解，最后会检视这个工作成果与当时目标的差距**。你看，这就是一个可视化的过程。

在这个方面，我这有一位部门经理诠释得很好。我上任第一天就收到他的邮件，邮件中对他们部门的背景、现状、困难、举措都有很详细的汇报。此后，每周雷打不动，都会收到这位经理两封邮件。一封是上周的总结和下周的计划，一封是他们部门周例会的会议纪要。你说，如果你是我，你会如何评价这位下属？也许你会觉得这太趋炎附势，不屑效仿。那话又说回来了，**你都不愿意站在领导的角度考虑，又凭什么让领导站在你的角度考虑**？

2）寻找加分项

寻找加分项意思是说，你的本职工作就如同一个守门员，不让球进是你的本分，表现得再好也归于应该。但是，如果你会发任意球，能破了对方的门，那就不得了了，你就找到了加分项。这种超人预期的方法很讨巧，会让你迅速“满血”。

我以前所在的 500 强是条线式管理，每个人有自己“坑位”，一般情况下，管好自己的摊子即可。当时，部门有一个领导很看重的前辈，掌管另外一条业务线，却经常问我这边的情况，收集一些信息，后来发现他会站在全局的立场向领导提一些建议，而这些事本不属于他的“分内”。

所以，我也学到了一点，不能只盯自己的“小盘子”，也要帮领导盯下“大盘子”，这样才真正是站在领导的立场考虑。当然了，你的本职工作一定要先做好，否则加分项会变成减分项，其中的道理你应该明白。

3）评后面谈

评后面谈是非常关键的一步，一般年终考评后，组织上也会要求领导找下属面谈。我的建议是，知道考评结果后，第一时间主动找领导面谈，这是一种积极的表现。面谈时，态度一般会有下面 3 种情况，打 × 的是错误示范，请不要模仿：

× “领导，我怎么是 C，我听说 ×× 是 B，他怎么会比我好？”

× “呵呵，领导没关系，你评什么都没关系，我完全服从！”

√ 以 ORID 的模式面谈：

事实陈述（Objective）：把你的考核结果和一年的表现简单陈

述一下。这个阶段有两个要点，一是要简洁，二是要客观，不要带有主观感受。

主观感受（Reflective）：这个时候可以说主观感受了，但千万不要和某某比，也不要一副无所谓的态度。要知道，考核就是为了让你有所谓的。如果评分很好，你只需感激；如果评分不好，你可以略带愤怒，也可以略带委屈，还可以百思不得其解，控诉自己很不爽，诉说自己很在乎（关于这点不要疑惑，真正的情商高手在于利用情绪）。

思想交流（Interpretive）：好了，真正的 Show Time 开始，无论你刚刚的情绪如何，现在都要收回来。可以在领导面前深吸一口气，以表示控制住了自己，然后恳请自己的不足之处。这个阶段的任务是让领导多说，基于刚刚你的主观感受，以及你现在的克制，领导会觉得有义务和你交交心。切记，千万不要反驳领导此时说出的你的缺点，否则前功尽弃。

行动承诺（Decisional）：这时很多情况已经明朗，领导会给你提出一些期望，你要明确表示会通过具体的行动来实现（如果你反应得快，最好能说出哪些具体行动）。

此时整个流程差不多走完，你可能转身要走。留步，英雄！还有最重要的事情你没做。这个阶段是“行动承诺”，不仅是你对领导的承诺，还包括领导需还给你一个承诺。如果前面进行得顺利，此时你要告诉领导，如果达到了对方的期望，希望下次考评排名更进一步。这个要求一定要明确提出，即便领导有可能不表态，你只需让他听到即可。

ORID 模式如图 5-1 所示。当然，这种模式还需提前演练，随机应变。



图 5-1　ORID 模式

4）要掌握可控因素

其实考核这件事，我也有过悲催的时候，也有过无处喊冤的时候。可能仅仅因为刚到部门，而此时正好缺一个掩护大家撤退的人；也可能你的部门太过重要，其他人也太过优秀，在领导心中你比别人差了一点点；还可能你的部门就是一个“清水衙门”，只是公司机器中一颗无关痛痒的零件，你的领导可能都没排到什么好名次，更别说你……

这一切也许都不是你能决定的，但却会变成一个字母来影响你的收入与前途，会让你郁闷、灰心与不甘。但是，这个世界不也如此吗？有人出生时，起跑线就比你靠前；有人出生时，就是比你更接近终点；而有的人，直接就生在了终点……这种事，你又能找谁去理论？

当你环顾左右，把目光放在那些无法掌控的因素时，你只会戾气顿生，举步维艰。有时目光反而要狭隘一点，只聚焦在自己的跑道，毕竟，终其一生，我们都是在和自己赛跑。

有时心灵也要迟钝一点，即使那个讨厌的 C 像个裂痕（Crack），可是那又怎样，**万事万物皆有裂痕，可那正是光照入的地方**。

5.4
向下领导之一：有人追随的管理者才叫领导

1. 我为什么不做“狼性”培训？

上个月，某企业接触到我，希望我做一场关于“狼性文化建设”的培训。调研之后，我决定放弃。不是我挑剔，而是不想沦为洗脑从犯。因为一种企业文化的生长需要有合适的土壤，只靠单向传播去给员工洗脑，无异于耍流氓。

就说那家企业，我调研时发现，即使最好的销售，月收入也不足 2 万，从公司的定薪规则来看，那已经是天花板。这个收入水平，在一线城市也就只能解决温饱问题。管理方面，这家企业遵行“军事化管理”，表面看起来也是如此，员工表情严肃，气氛沉闷。当总经理像乌云般走过时，众人瞥来敬畏的眼神。但当我与员工访谈时，立刻被怨言灌满。我挑了几条代表性的问题和总经理沟通，谁知我还没有说完，总经理就生气地说：“这是典型的端起碗吃饭，放下碗骂娘！这种老说公司不好，又一直留在公司里的人最可恨了！”听完这句话，我知道大家根本不在一个频道上，所以就找了个借口，

没接这单生意。

顺便说一句，我不认为那种老说公司不好，又留在公司里的人最可恨。还有一种人更可恨，就是表面上天天在朋友圈为公司歌功颂德，在领导面前邀功请赏，私下却阻断基层与上层的沟通连接，报喜不报忧，抢占他人功劳，处心积虑往上爬的人。这种人，一旦外面有一个好机会，跑得比兔子都快。**前面那种人，权当是“小病小痛”，偶尔发作，对身体还有益；后面那种人，就是潜伏的“癌细胞”，当你发觉时，已是晚期。**

2. 你要狼性，就要给员工吃肉

其实所谓“狼性”，无非就是希望员工更积极和有上进心。但是看到好东西扑上去是人的本能，没有人见到钱不想去拿的，除非那是冥币。想清楚这一点，你也许就会明白，那些叫嚣狼性的人，无非是想“空手套白狼”。可他们忘记了另一个俗语：“舍不得孩子，套不住狼”。

你总得有点投入才能享受回报。就像过去农村的压水井，倒些水进去才能把水压上来，这就是激励的杠杆效应。现实却是，很多管理者总觊觎别人压出来的水，别人倒进去的水却视而不见。他们动不动就对标华为、顺丰、德邦，说别人的员工如何如何狼性，可你也看看人家对员工的投入啊。华为的高收入有目共睹，这里不再多说。就说顺丰，为基层员工定制 Nike 的 SHIELD 工作服，价值 2 099 元，整体定制费用超过 1 亿元，看看多惊艳。这套衣服我都舍不得买，人家竟然当成工作服……

再来看看德邦，在一次年会上，老板崔维星为优秀的快递员颁发金砖作为年终奖，每条金砖价值 10 万元，就这一项就花了 800 万元。也许你会说，像德邦这样的大公司，这点钱不算什么。那咱们来看看他们下面的福利：

①为结婚的员工举行集体婚礼，而且在全世界最顶级的景点。

②凡遇节日，必给家属送大礼。

③每月给员工家里寄额外的工资补助，十多万员工，十多年如一日。

④为员工下一代投入教育津贴、营养费等，每年额度大概 1 000 万元左右。

所以，凡事皆有代价，也皆为因果。你要狼性，就要给员工吃肉，你喂人家吃草，这狼性从何而来?

3. 与其标榜狼性，不如讲点“义气”

当然，一些企业刚刚起步，或者效益不好，确实没有足够的资源用于物质激励。这该怎么办？**这种情况下，你就要对下属讲点“义气”**。“义气”是很中国化的一个词，你甚至找不到一个合适的英文去翻译。它代表了一种私约化了的行为规范。**其中的一个规范，是指有难时大家风雨同舟，享福时我也不能将你遗忘**。

我在 500 强某机构担任主管时，全公司面临重大危机，业绩全国垫底，员工萎靡不振。当时新来了一位负责人，第一次请 80 名主管吃饭。10 人一张台，每台一瓶二锅头，五素一荤……这位负责人说：“没办法，按之前的业绩，大家只配吃这个，但从明天开始，都会

成为历史。”他制定了一系列小目标和激励方案，大家一开始将信将疑，但逐步兑现之后，疑云顿消，转之而来的是激情燃烧。之后的几年里，我们那家机构在全国名列前茅，成为标杆。

所以，当你没有肉时，一定要让员工闻到肉的味道，而且更重要的是，你还要让员工最终能吃到肉。这样即可形成内驱循环，良性发展。

4. 领导要想办法让人愿意追随

关于“义气”的另外一个行为规范就是：**我把你当兄弟，我尊重你，更会罩着你。**

前两年，顺丰一个快递员被人扇了耳光，王卫立即表示要将此事追查到底。有些媒体人称王卫在作秀，我看未必。一来王卫也出身基层，想必感同身受；二来扇了穿制服的小哥，也等同扇了顺丰，岂能坐视不理？三来他真把员工当兄弟，不允许其在外面受委屈。

你看，这就是义气。**你为我肝胆相照，我为你两肋插刀；有人敢朝你撒野，我舍命奉陪到底。**

当然，讲义气不仅是为员工出头这种大事，更体现在平时为员工塑造一种被尊重的感觉。

我的一个朋友，跟着他的领导在某大企业一干就是20年，我问他为什么如此死心塌地？他就说了一件事：

某年业绩大丰收，公司开年会，请了近百名优秀员工一同参加。当领导去其他桌敬酒时才发现，只有自己所在的主桌是茅台酒，其他桌都是一般的酒，于是大为光火，对办公室主任一通臭骂，让他

全部换上茅台。虽然是一件小事，但我那朋友却见微知著，认为这领导值得跟随……

这事让我想起读MBA时，组织行为学教授对管理与领导的解读，他说最重要的一个区别是：**有人追随的管理者才叫领导**。

5.5 向下领导之二：一个好领导要对员工负责

1. 一个好领导会让你少走弯路

当领导实在不易，表面看起来风光无限，可 KPI（KEY Performance Indicators，关键绩效指标）的“一剑封喉”，总令你不寒而栗，觥筹落寞后的凄凉也只能冷暖自知。但领导最不易的是，在千斤重担下还能对下属负起责任。

要知道，领导的一句提醒，可以把你从泥泞边缘拉扯回来；领导的一番指导，能让你少跑半程马拉松；领导的用心调教，能让你受益一生。但这些责任又是如此隐性，岗位说明书虽然有“悉心指导员工”一项，但最终还是要依赖个体的自觉性。

就像足浴房的流程说明，只要技师一项不差把你的捏完，即使没怎么投入精气神，你也不能不给钱。

2. 好领导有时是心理医生

一个好的领导，有时就是下属的心理医生。

在担任营业部经理期间，会有一些同行来应聘，我经常会了解一下他们跳槽的原因。我发现收入并不是主要的原因（因为这个行业水平差不多），最主要的两个原因是：没有成长机会和领导缺乏同理心。你如果认真思考一下，就会发现，没有“成长机会”往往也与领导有千丝万缕的关系。

曾有一个心直口快的女士描述她的领导，让我记忆犹新：“领导总把女人当男人使，把男人当牲口使，似乎不知道我们也有七情六欲……”其实，作为管理者我明白，中层的压力最大，上面乌云压顶，下面窸窸窣窣，很多时候也很无奈。然而，在日常工作中，给员工情绪上一点关照很重要，因为对方毕竟是活生生的人。

在我做销售的第一年，千载难逢，让我遇到了一个北京的大客户。可没多久，那个负责采购的部长要调到其他部门，他很轻松地告诉我，以后找他们部门的“小陆”对接即可。我当时以为，那人只是他手下的一个小角色，于是打电话过去：“喂，小陆吗？金总让我以后找你对接，你记下我的电话吧……”那头似乎异常愤怒：“你谁啊！让你们公司出具个公函发给我们，明确一下你的身份！”

后来我才知道，那个“小陆”正是部长的接任者。老部长提拔的人，自己叫声“小陆”当然没问题；可作为业务方，对一个刚刚上任的部长叫“小陆”，那简直是在扇人家的脸啊。“小陆”也通过他的行动体现了他睚眦必报的个性，把我一个 90 万元的业务硬是给分到

其他机构。

这对一个刚刚起步的新人打击巨大。知道业务被分走的那天，日薄西山，职场人去楼空，我独自坐在一个角落发呆。这时领导回来拿资料发现了我，问明了原委后，并没有因为痛失业绩而骂我蠢，却是莞尔一笑，说：“先别想那么多了，我带你去转转。”于是，他开着车带我在滨海大道驰骋了一番。一边看着窗外海天一色与华灯初上的交相映照，一边听他诉说年轻时犯过的种种错误，我的心情渐渐豁然。那天，给我印象最深的一句话是：**每个人的成长都是通过小事历练出来的，你在小事上跌上几跤，收获大过你读 100 本书。**

那位领导不是哲学系的导师，但这句话却让我受用终身。凡事，你被扎痛了，你才知道那事的重要和实像。那位领导是学体育的壮汉，但他的所为却体现了一种难得的细腻。有时，领导对员工当下情绪的关照，胜过画 100 张未来的饼。

3. 领导有时是好教练

作为一个好的领导，还要是一个好教练。

我认识的大多数年轻人都是不甘堕落和力求上进的，对他们来讲，最大的问题往往是**未知的无知**。

他们不知道这件事要怎么做，他们不知道这样做是对是错，他们需要更明确的一个参照，更及时的一个反馈。所以，一个好的领导，需要像教练那样，巨细无遗地指导下属。

一次，领导出差，我去机场接机。坐在车里百无聊赖之时，一

个人走到我车前和我打招呼。原来是之前的一位客户，他恰巧来接他太太。于是我摇下车窗和他聊了起来，大概有 20 分钟，这个客户就一直站在我窗外……领导出来之后也认出那客户，便客气、寒暄、目送离开。他要开车，我于是下来，准备坐副驾驶。正准备拉开门，车就往前窜了一截，我连忙跟上，再拉门时，车又冲出一段……大概三四次后我才追上，爬进了车。领导似笑非笑地看着我问："怎么样？舒服不？"我突然意识到，刚刚和那位客户聊天的方式太失礼了……

在与那位领导相处的 5 年里，我经常会被各种矫正。例如，不让我把钢笔插在西装的胸前口袋，说看起来像个包工头；再如，拜访客户时，坐别人沙发，不让我杵直了腿，说看起来像个半躺的圆规；再如，我上台讲话，眼睛总盯着天花板，就被他描绘成一个颓废少年。即使后来我晋升为主管、总监后，他也不忘经常嘱咐我，要对手下负责，要帮助他们成长。

他的这种唠叨，一开始挺让我烦，可若干年后，对照一些野蛮生长、散根漫叶的同龄人，突然体会到一种庆幸。这种庆幸不在于业绩的收入，而在于即使再小的离经叛道也能得到及时的匡正；这种庆幸不在于仕途的跃迁，而在于纵然再大的雄心壮志也要承受责任的加持。

4. 好领导能帮助下属成长

白驹过隙，十年飘散，青丝渐白，回忆起步时遇到的那些好领导，我总在想支撑他们的动机是什么？如果仅仅定义成"营造归属感"，

似乎显得过于浅薄；如果把这归结为“创造共同愿景”，则显得媚俗不堪；也许在他们心中，那种动机既简单又厚重。就像那位领导对我的忠告：“人家跟随你几年，你总得帮别人有点长进。”

我读过很多管理学书籍，也上过很多领导力课程，可那些厚重的技巧在应用时，又显得那么的肤浅。也许，正是这世道充斥了太多厚重的肤浅，才让这种简单的厚重显得更为难得吧。

遇到一位好领导，那真的是一件幸运的事；如果你没能遇到，那么就记住那句忠告，让自己成为一个好领导吧。



第 6 章 共情力

6.1 什么是共情力?

美国 Spirit 航空公司在面试客服人员时，出过这样一个经典的问题：“向一位盲人描述黄色是什么样的？”（Spirit 航空公司的标志色就是黄色。）

你可以问问盲人，沐浴在阳光下的感受，对方可能会说“温暖”；你也可以引导盲人，让他想想明月悬在深邃空中的景象，对方可能会说“美丽”。这些都是正确的方式。

这道题的用意是什么？其实是在考查求职者的共情力，因为航空客服人员需要处理的问题多数与人相关，且情况各异，只有拥有共情力的人才能胜任。

你可能会问“共情力”具体指的是什么呢？官方的说法是：设

身处地体验他人处境，从而达到感受和理解他人情感的能力。很多社会学者都将共情力视为未来人类的核心竞争力，因为人工智能的到来必将取代人类的大多数工作。但是可预期的将来，与共情力相关的工作还是人类的赛场。

共情力是一种柔性能力，你很难完美地诠释，就像你无法定义“好人”的标准，但是你却可以放入某个场景，通过描述的方式来实现。鉴于此，通过一个场景，以展示共情力的 4 种表现形式：识别、认可、引导、迎合。

1. 识别

听过这样一个相亲故事：

经家长介绍，两人约在咖啡厅见面，还算对得上眼，开始闲聊。女孩抱怨：“最近我那领导，不知道吃错了什么药，老找茬，我都不想干了。”一般情况下，小伙会接话：“唉，我领导也这样，但想想对我要求严点，也许是好事。”醒目点的小伙，可能更会来事儿：“我相信你的能力，你要真想跳槽，我有些朋友也许可以帮忙。”就算小伙木讷点，也会说：“哦，你的心情我理解，但还是要冷静一点……”这种回答，虽没有新意，但也不至于让对方深恶痛绝。然而，这个故事里的男主却说：“哦，我和你可不一样，我的工作没人能接手，老板都得抱我大腿。”

故事没有讲结尾，但估计那男主只有守身如玉的命了。这就是典型的共情力指标弱爆的表现。男主看似不会说话，其实是没有识别对方的情绪点，只顾标榜自己，不顾她人感受，当“单身狗”一

点儿都不冤。

所以，共情力的最低起点就是**识别**。

2. 认可

说："哦，你的心情我理解，但还是要冷静一点……"

这是共情力的第 2 个表现形式"认可"：**识别了对方的情绪，并给予接纳**。女孩子说一件事，在很多情况下只是一种感情的倾诉，你只需表示对这种情绪的认可即可，甚至解决方案都不见得给出。

这不仅适用于男女情长，在很多领域都可举一反三。

美国一家媒体对服务生小费做过一项调查，发现客人在点菜时，服务生有两类表现。

一种是只顾埋头记菜名；另一种则一边聆听，一边点头，或者轻声重复一下。后者得到小费的数额高出前者 70% 左右，其实后者也只是多做了一件事，向对方释放了一种认可信号。

你一定觉得"认可"这种小事没什么难的，但现实中很多人却做不到。职场上开会时，你可以看到，那些共情力高的人总是频频点头，和领导互动。而一些人，要么目光呆滞，若有所思；要么埋头伏案，忙忙叨叨。你可能会说在忙于记录，但也需要眼神表情和领导交互一下，要不然以为你在做别的。

在家里也一样，很多夫妻吵架，多数是男人不懂得"**认可**"，非要和老婆明辨是非，理性分析。岂不知，有时一句安慰就可以搞定的事，最终却落得眼红炸毛，甚至离婚收场。

3. 引导

说："唉，我领导也这样，但想想对我要求严点，也许是好事。"

这是共情力的第 3 个表现形式"引导"：**通过不同的角度来化解矛盾**。有孩子的朋友应该会有体会。孩子 12 岁以上，有了自己的思想，如果再安条尾巴，基本和头驴子差不多。你说什么，都和你反着来，你越是采取高压手段，反作用力越大，很多父母举手无措。其实，如果懂得引导之术，很多问题都能迎刃而解。

王小波讲过他引导外甥的故事。当年，他外甥在清华大学，突然迷上了摇滚乐，并准备以此为生。那个年代，做父母的怎么可能接受？但苦口婆心都白费，于是请来王小波当说客。

王小波问外甥："你为什么会喜欢摇滚呢？"

外甥说："摇滚也一种艺术啊！喜欢艺术不好吗？"

王小波说："喜欢艺术好啊，我也很喜欢，可是你要先考虑养活自己，搞摇滚的我认识几个，过的日子很清苦，根本不快乐。"

外甥马上反驳："追求艺术，为什么非要快乐呢？不是说痛苦是艺术的源泉吗？思特里克兰德痛苦吧？所以才有了《月亮和六便士》。秋菊痛苦吧？所以才有了《秋菊打官司》。"

王小波说："你说得很好，痛苦确实是艺术的源泉，但是不必是你的痛苦。《月亮和六便士》的作者毛姆是很富有的；演秋菊的演员一点也不悲惨，老有钱了。这说明了一个道理，别人的痛苦才是你艺术的源泉，你别搞反了，成为别人的源泉。"

后来，王小波果然说服了外甥。他外甥没再搞摇滚，开始好好读书。

你可以想想，是不是经常有这样的事？本来大家目标一致，但仅仅由于角度不同，竟然横生枝节。这时，你就需要站在对方的角度，设计一条路径，引领对方殊途同归。

4. 迎合

说："我相信你的能力，你要真想跳槽，我有些朋友也许可以帮忙。"

这是共情力的第 4 个表现形式"迎合"：**在顺应对方情绪的基础上，给予积极主动的回应。**

这种表现形式，最常见的体现就是赞美。有一本讲销售的书，很火，名字是《销售洗脑》，虽然有点标题党，但书中的一个小技巧却很实用。作者对销售人员进行了大量调研，找到了卓越者和平庸者话术的一个巨大差别。例如，卖服装，平庸的销售人员见到一位女顾客在挑男士服装，一般对话流程如下：

店员："您是为先生选服装吗？"

顾客："是呀。"

店员："您想选什么颜色呢？"

顾客："黑色的有吗？"

店员："有的，请问您要什么码的？"

顾客："有 L 码的吗？"

店员："好的，您稍等，我这就去拿。"

如果是优秀的销售人员会如何对话呢？他们会使用一种"问、答、赞"的模式。这种对话是在顾客回答完问题后，插入一个小小的赞语，

再接着发问，如此就可以提高销售成功率。

对话展开的模式如下：

店员：“您是为先生选服装吗？”

顾客：“是呀。”

店员：“哦，您好体贴。那么您想选什么颜色呢？”

顾客：“黑色的有吗？”

店员：“黑色我们有，您很有眼光，黑色衬衫很显气质。请问您要什么码的？”

顾客：“有L码的吗？”

店员：“有的，看来您先生的身材很不错哦。您稍等，我这就去拿。”

看到区别了吧，“问、答、赞”就是一种迎合式的表达，是共情力的一种典型体现。就像罗辑思维的CEO脱不花曾经说过，这个世界上，没有人不喜欢被称赞的，如果有人说不喜欢，那么他在撒谎。

当然，赞美到位，别人受用，才是真正的共情力，否则很容易被当成虚情假意、阿谀奉承。

你可能会问我，为什么不直接叫“赞美”，而说是“迎合”呢？因为赞美只是口头上的，更深入的还有行动和精神上的迎合。如果你看过《山楂树之恋》，看看老三是如何对待静秋的，也许会明白。正所谓浅喜如苍狗，深爱如长风，那种如同影子般的迎合才是最高境界。

本节介绍了共情力，以及共情力的4个表现形式：识别、认可、引导、迎合。你会不会有一个疑问，在共情力上，人与人为何差别如此之大？除了少数是生理问题（脑部的镜像神经元有缺陷），多数都是因为懒。因为，关照别人的情绪需要付出精力，退守在自我

的逼仄空间则相当舒服。更有意思的是，很多人会为这种舒服甩个锅，说是直率，说是个性，说是不一样的烟火。可是，你要知道两件事：

①这世界上确实有少部分人不需要共情力也能活得很好；

②这部分人肯定不包括你……

6.2 提升共情力的方法之一：拉伸情感韧带的5个方法

说起共情力，曾是我心头的大疙瘩，我天生不善此道，以致职场生涯早期，经常识别不出对方的情绪，做出一些极傻的事。

例如，一次某客户质疑我们的产品，我便运用强大的推理和思辨能力，以排山倒海之势把对方反驳得哑口无言。结果是，我赢得了辩论的胜利，却丢掉了那单业务。

还有一次，在外面挨了客户的骂，回到公司财务对账时，被财务大姐要求附上“情况说明”。我顿时炸了毛，和财务大姐进行了激烈的嘴战，众多同事围观，导致公司运营一度中断。后来被“请”进了总经理办公室，从领导口中才得知，“情况说明”是监管机构的最新要求。领导一通训斥后，说道：“如果连情绪都控制不好，将来什么事儿都做不成……”

从那时起，我便开始学习如何控制自己的情绪。十几年来，真真假假的理论听了不少，林林总总的书籍也看了很多，最终让你懂

了很多道理，却还是不知道如何过好这一生……

前段时间，社会学家弗兰克·尼尔斯博士在他的博客中提到 5 条拉伸情绪韧性的方法，通俗易懂，在此结合我自己的观点，呈现给你。

1. 做最坏的准备

弗兰克·尼尔斯认为，人在情绪上的失控往往与不愿接受现实有关。一件违反我们意愿的事情发生，大脑会发出强烈的排斥效应，这种“排斥效应”如果不善加处理，就会转变成一种负面情绪。

那么如何避免这种情况发生呢？其实方法很简单，就是**预演最坏的情况**。

我曾做一个项目，是访谈一家公司排名前 10 的电话销售人员，寻找突出者和平常者的差距，以便萃取精华，提炼方法。当然，访谈的结果并不令人惊讶，突出者在产品知识、话术运用、节奏策略上都是优于一般人，但有一个小细节，引起了我的注意。其中有 8 个人，对最坏的情况都有一个“预演操作”，即每次电话前都会想想，如果遇到客户最差的态度，要如何反应？甚至会写一个应对话术脚本。这个小小的动作可以保证即使遇到态度不好的客户，也能够从容应对。因此，也比一般的销售挽回更多的商机。

你如果深入思考一下，“预演最坏的情况 ”其实是一种欺骗大脑的做法。前面我们说过，有时情绪无法控制，是因为不愿意接受这个已发生的现实。而“预演”，让大脑感觉这件事已经发生了，所以当再次遇到时，大脑不会说：“天！你怎么来了？！”而会说：

“好吧，我就知道你会来……”

2. 用认知对抗情感

弗兰克·尼尔斯博士提出，要用理性认知去洞察情绪，然后锻炼出一种“内部应对机制”。他在博客中说的有些笼统，让人不明所以。根据我的理解，简单来讲就是“理性驾驭感性”。

不要让情绪在第一时间控制你，而是把自己从当下的情绪环境中抽离出来，以一种清醒旁观者的角度，指导接下来的行动。更深入一点你会发现，我们受制于当下的情绪，多是因为对负面事件的扩大联想。

例如，当受到领导的严厉批评后，你一定很沮丧，这种沮丧的情绪不仅是对批评当下的反应，更是对负面效应的无限遐想。在你心中可能会形成一条联想链，领导批评＝我不行＝没有上升空间＝被裁员＝找不到工作＝没钱赚＝露宿街头……

这些负面联想夹杂聚合，席卷而来，要么让你不敢直视，要么让你出奇愤怒，但无论哪种情绪都是无益的。其实你要做的，仅仅是调动你的理智认知，将问题具体化。你可以认真思考一下，老板的批评聚焦在哪个点上？今后如何避免再次出错？你还可以通过一些假设来分析领导的发怒行为。可能他刚刚被他的领导批评了，可能是他昨天和老婆吵架了，还有可能他将负面事件的影响给扩大了。这样一来，就可以将那些抽象的情绪转化为具体的元素，交由理性思维去处理，避免负面情感的泛滥成灾。

3. 记录情感

记录情感可以帮你梳理大脑，思考下一步应该采取的措施。细心的读者应该会发现，这其实也是“以理性对抗感性”的方法。因为一旦将情绪变成了文字，就意味着感性向理性转变的努力。操作很简单，就是把困扰你情绪的主题写下来，然后写下由此而来的思考，以及可能采取的措施。

例如，前段时间，儿子刚刚参加学而思英语，我陪他一起上课，发现其他小朋友都在踊跃举手发言，唯独他一副死猪不怕开水烫的模样，我当时非常生气，决定下课好好教训一下他。但想到记录情感这一招，便将这个问题写下来，分析他为什么不愿意举手发言？以及设想如何解决这个问题？短短五分钟左右，我的情绪不但很快稳定，而且还找到了解决方案。

4. 拥有亲密的人际关系网

弗兰克·尼尔斯博士认为，有一个比较亲密的人际关系群落，不但有可能带来实际的利益资源，更能成为你寄托情感的港湾。这一点在当下尤为重要。太多的年轻人，手机一抱就是一天，他们宁可缩在自己的小屋内，也不愿意去结交朋友。要知道，一个完善的人格是在与人交往的过程中形成的，这个过程中你可以寻找对标，校正自己，更能与他人推心置腹，心照神交。

当遭遇不幸之事，朋友的功能更能彰显。我的一位朋友摊上了牢狱之灾，归来后工作丢了，生活也支离破碎。但他喜好广结善源，

其中有几个特别铁的哥们儿，在他最难的时候轮流陪他，怕他想不开而自我了断。最终这位朋友度过了那段阴霾的日子，自己的生意也开始顺风顺水。一次，大家喝酒，聊到一起跳楼自杀的新闻，他嘴一撇，趁着酒劲说道："估计是没啥朋友……"

5. 拥有精神能量

尼采说：**一个人知道自己为什么而活，就可以忍受任何一种生活**。

有很多研究表明，把自己与一个崇高的目标联系在一起，拥有精神能量，就可以抵御生命中的起起伏伏。

经典书籍《精力管理》中，提到人类精力所能汲取的最高能量来自**精神**。书中访谈了很多职场人士，他们拥有一些心理疾病的表征，活得苦不堪言。后来发现，他们缺乏一种精神能量，即内心没有什么东西支撑，他们活得很迷茫，甚至不知道自己为什么而活。这种迷茫感，就是所有负面情绪的根本症结。

当然，拥有精神能量并不是让你去笃信宗教，而是要有一个坐标，要弄明白对你来讲，活在这世上真正重要的是什么？这个坐标要反复论证，不能轻易更改，因为它就是你的人生信条，你的行为纲领。

按《精力管理》的方法，你可以把信条浓缩成几句话，写在笔记本上，每天看几遍。时间久了，精神能量自然就会得到积累。如此一来，你就能不为表层的浮光掠影所困扰，气定神闲地追逐那几件更重要的事。

6.3 提升共情力的方法之二：共情式的表达方法

1. 有共情力的人都很会说话

在网上看到一个段子，说一个人情商高，很会说话。他去一个女教授家做客，恰好那天女教授的儿子带女朋友回家。这个人马上来了一句：

“这孩子跟他爸一样，会挑！”

一句话把四个人全夸到了，真高！

现实中也确实如此，拥有共情力的人，特别能准确拿捏当下的语境，遣词造句用得极其恰当。

2. 共情力高的人共性是什么？

会说话这件事，看起来好像与口才有关，其实与思维模式有关。秋叶曾分享过一个故事：他把一篇文章推荐给“拆书帮”的一位老师，是这样说的：

“赵老师，在？分享一篇文章，也许对你有启发。”

要知道，“启发”可是秋叶琢磨了一会儿才采用的。本来他想用“帮助”，可有种居高临下的味道；又想换成“有用”，可这样又有点随意，如果是很熟的朋友倒是无妨，否则显得不够正式。所以秋叶最后选择了“启发”这个词，既能给别人一种权威能量之感，

又能诱发别人认真对待这件事。

你看，会沟通的人并不是把脑中的想法直接倒出来，而是推己及人地考虑一下别人的感受，并以此矫正表达方式，避免真实信息传递时被曲解。

这其实就是一种外向循环式的思维方式，也是共情力较高之人的一个思维共性。

3. 说话直，又不愿意改，是低共情力的表现

反之，那些不太具备共情力的人，貌似不会讲话，或者失控于情绪，但其根源却是深陷自我闭环式的思维模式。

我做团队主管时，曾有一个脾气极差的女下属。她与很多同事都无法和平相处，即使与我沟通，也经常让我如鲠在喉。例如，某个业务没做下来，她总是指责团队支持力度不够，产品部门方案不好，而不检讨自己的信息掌握不实。再如，我开会时没能接听她的电话，就会被她定论为不重视她，并强加指责。而且，指责完，还会撂下一句："我说话比较直，你别介意啊……"这位女下属的潜台词就是：我不愿意去改变自己的方式，而你则必须接受我的方式。

现实中真有不少这样的人，他们把不会说话归为直率，把故步自封归为个性。这其实就是闭环思维方式的具体表现，也是共情力低的本质。

所以，那些强调自己性子直，说话不会绕弯的人，真正的原因是不想变得会说话，毕竟改变自己，将就别人，是一件很累的事。所以，他们就甩出个理由，继续保持这种状态。

你看，正应了那句名言："你永远无法叫醒一个装睡的人。"

4. 共情力可以修炼

其实提高共情力并不难。我曾见过无数个从技术岗位走向综合管理岗位的领导，原本内向、木讷，没几年就变得能言善道。

你要问什么原因？其实很简单，就是被逼无奈。共情力是为数不多的，只要你重视并善于总结反思，就可以提高的能力。

我本是一个笨嘴拙舌之人，偏偏又做了销售，不会说话就意味着没饭吃。这就逼着自己向那些优秀的沟通者学习，不停地反省自己，刻意练习这方面的能力。当时有人介绍了一个国有企业客户给我，和我对接的是一位上了点年纪的科长。一次，突然接到他的电话，不知道什么情况，有点紧张，接通后就来了句："王科长，找我有什么事？"他那边有点生气，说道："你这小伙子，怎么这样说话呢？没事就不能找你吗？"场面极其尴尬。

于是，我留意那些大牌业务员，发现他们往往都是这么说："王科长啊，哎呀您好，有什么指示？"

客户一般也就会说："啥指示不指示的，只是有点小事而已……"

再如，我们和一些大客户合作时要签合同，往往会卡在客户某个部门好久，这时需要我去催一下进度。于是我打电话说："某主任，我们的合同流程已经走到您那边了，能不能帮我们尽快审批一下？"对方冷冰冰地回道："催什么催？我这一堆事，不得一件件来吗？"

我发现同样的情况，会说话的业务员一般这么说："某主任，

知道您忙，但还得烦您一下，如果有空，麻烦关心一下咱们合同的进度哈……”

你看，同样的内容，不同的表达方式，会让对方有不同的感受，也就可能导致不同的结果。

那么变得会说话是不是有一些方法呢？我提出两个共情式的表达方法，相信对你更有启发，即正向框架的表达 、以对方为中心的表达。

1 ）正向框架的表达

“正向框架”是诺贝尔奖得主卡尼曼的一项研究成果，其核心要旨就是：**同样的事，正向的表达和负面的表达会让对方产生截然不同的决策。**

我们做一个假设：研究预测，有一种病毒传入你们公司，预计会有 120 人变成僵尸。现在医生给出了 4 个方案：

① 40 人将会获救。

② 120 人中有 1/3 的人可能获救，2/3 的人可能没救。

③ 80 人将会变成僵尸。

④ 120 人中有 1/3 的人可能不会变成僵尸，有 2/3 的人可能会变成僵尸。

你会如何选择？实验证明，衡量①和②两个方案时，有 72% 的参试者选择方案①；而在衡量③和④两个方案时，只有 22% 的人倾向③。但如果你认真看，4 个方案本质是相同的……

这种决策差异是受制于大脑杏仁体的反应，负面的框架会让大脑变得激动和排斥，而正面的则会让大脑更活跃和容易接纳。

所以，正如我自己的那个案例，“有什么指示”当然比“有什么事”更具正向效应，而“关心一下”也比“尽快审批”更正向。

2）以对方为中心的表达

神经营销领域的泰斗级人物，帕特里克 • 任瓦茨和朋友一起吃饭时，遇到一个乞丐，胸前放着一个牌子，上面写着：“我无家可归，请帮帮我”，但施舍者寥寥无几。他朋友就打趣问：“有没有办法通过修改牌子上的文字，让乞丐快速增加收入。”帕特里克于是就给了乞丐 2 美元，并要求在牌子背面重新书写乞讨语。2 个小时后他与朋友吃完饭，发现乞丐已经赚了 60 美元！牌子背面究竟写了什么，为何有如此大的作用？答案就是：What happens if you're hungry！（在你饥饿时，是怎样的？）

这个小实验其实蕴藏着大脑决策的机制原理：**从神经学的角度，驱动大脑决策的是最原始的脑区，它对自身相关的事物才会有兴趣，与自己不相干的事物会被弱化**。

也正因如此，多数人都是以自我为中心的沟通方式。这也是为什么美国电话公司调查后发现，电话中出现最高的单词是“I”。以此，你也许明白了，高段位沟通者总是会站在对方的立场上与人交流，而不是一味地以自我为中心。

回头看看我本人的那个案例，“我们的合同……帮我们催一下……”，就是明显站在自己的立场；而“知道您忙，但还得烦您一下”，就是先站在对方的立场，同时又突出了事情的紧迫性。

两相对比，沟通方式的优劣一目了然。

6.4 提升共情力的方法之三：懂得换位思考，不让对方难堪

1. 关于换位思考的小故事

曾经看到一个段子，某知名酒店招聘客服总监，应聘者都为男士。考官出了一个题目：“如果你去打扫一个房间，进去后发现一个女房客正在一丝不挂地洗澡，她也看到了你，请问你该怎么办？”多数人的回答是：说声“对不起，女士”，然后迅速离开房间。一部分人的回答是：什么也不说，迅速离开房间。如果你是应聘者，你会如何选择？有一个人的回答是：说声“对不起，先生”，然后漫不经心地离开。此人也最终被录用，原因不言自明，他懂得应变，不使对方难堪。

2. 社交中重要的一点是不让对方难堪

我们总是提倡复杂的东西，而忽略基本的东西，就如与人交往，大家往往更注重那些花言巧语的伎俩，注重劳心劳肺提高情商的方法，而忽略了一个最根本的原则：

任何场合下，尽量不使对方难堪，避免彼此的尴尬。

正如那些人情练达之人，总能洞察矛盾的端倪，提前将其扑灭，避免矛盾演化；而有些不尽通透之人，却是一石激起千层浪，在毫

无必要的情况下催生过节与摩擦。这也是人际领域中高段位和低段位最大的差别。

3. 避开对方禁区是一种能力

网络作家周若愚，同时也是一位大学心理学教师，他对人际、情商方面的研究鞭辟入里。他曾讲过自己的一个故事：

某日他曾经的师妹，带了几个准备应聘教师的女孩儿来向他取经。他很热心，找了一间教室，给她们辅导。他发现其中一个女孩各方面都很优秀，只是有一个天生的缺点：脸上有块胎记……

周若愚想提醒她，考官还是比较注重外表的，所以这块小地图最好处理一下。但又怕伤害女孩，于是灵机一动，采用了一种“推己及人”的方法。他面对黑板边写边讲，趁人不备，用粉笔在自己脸上画了一道。当转过身来，大家都提醒他脸上有粉笔印，于是一边擦拭，一边告诉大家：“教师面试时往往要写板书，这时要注意脸部的清洁，不要像我这样有粉笔印什么的，影响自己的美观。”这招果然奏效，那姑娘马上问：我天生就这样，怎么办呢？周若愚会心一笑：“不用粉笔，你可以用粉底……”

你看，**处世圆融之人，总能巧妙避开对方的禁区，使双方交往毫无磕绊之感。**

4. 为什么不为他人制造难堪如此重要?

也许有人会说，需要这么累吗？需要这么举轻若重吗？我的回

答是：在不使别人难堪这件事上，再怎么重视都不过分。因为人对负面的东西总是记忆犹新，人们往往对“耻辱”的记忆远远大于“荣誉”，对“损失”的在意程度往往大过“获得”。请你闭上眼睛想象一下，哪些可能发生的事情能让你达到幸福的峰值？应该会有一些，如拥有自己的房子、不停地升职、孩子考入好学校。你再闭上眼，想一下哪些可能发生的事情能让你的幸福感跌到最底层？突然的身故或残疾、癌症、老年痴呆、失业、破产、露宿街头、交通事故、孩子受到伤害、老婆或老公有外遇……

是的，你会发现“负面”的事情要比“正面”的事情多得多，这是人类基因决定的。在进化过程中，快乐总是短暂的，而一次稍不留神的过失，就可能造成致命结果。所以，我们更在意那些负面的东西。

这时你也许能明白，为何新闻报道中很多血案的发生，往往是从一些让人难堪的小事引起的。由此，你也不难理解，人际交往中，**无意制造的一次难堪足以毁掉你精心打造的千百次温暖。**

5. 在商务场合要避免无意伤害

“无意伤害”在工作、商务等场合尤其要不得。

你想想，如果你想故意为难人家，说一些挫伤的话还是可以理解的，毕竟你的目的就是贬损对方。但往往那些冒犯的话语，都是不经意流露出来，无意间也就得罪了别人。

有一个段子说一个人请 4 个同事吃饭，结果只来了 3 个，那哥们儿就有感而发道：“唉，可惜了，该来的没来。”其中一同事脾

气比较直，一听这话，起身就走。请客者劝都没劝住，叹了口气说：“不该走的倒是走了……”这时，又一位同事坐不住了，愠怒离席，甩手而去。请客者马上纠正：“兄弟，我不是说你啊……”最后一位听完此言，说：“兄弟，突然想起今天是我姥姥的祭日，我要去上香，先走了……”

虽然上述只是一个夸张的故事，但现实中你回想一下，应该有不少无意中让别人难堪的事情。就拿我来说，职场混迹 16 年，缺心眼的事办了不少，随便即可拈来一两件。我刚来深圳时，在一家知识产权代理公司打工，年底与某大客户联谊，领导看我年轻，应该有点酒量，于是把我叫上。寒暄落座后，双方当家人开始介绍各自的人员。我们领导介绍我时，把我的名字搞错了，我本能地马上反应：“领导，你叫错了，我不叫 ×××，我叫 ×××。”当时的尴尬可想而知，事后领导虽然没对我说什么，但以后这类应酬再也没有叫过我。

现在回想起来，那时也真够脑残，**只想追求正确，而忽略了合情才重要，其实有些事根本没必要去拆穿**。这也许是因为年轻而付出的代价吧。

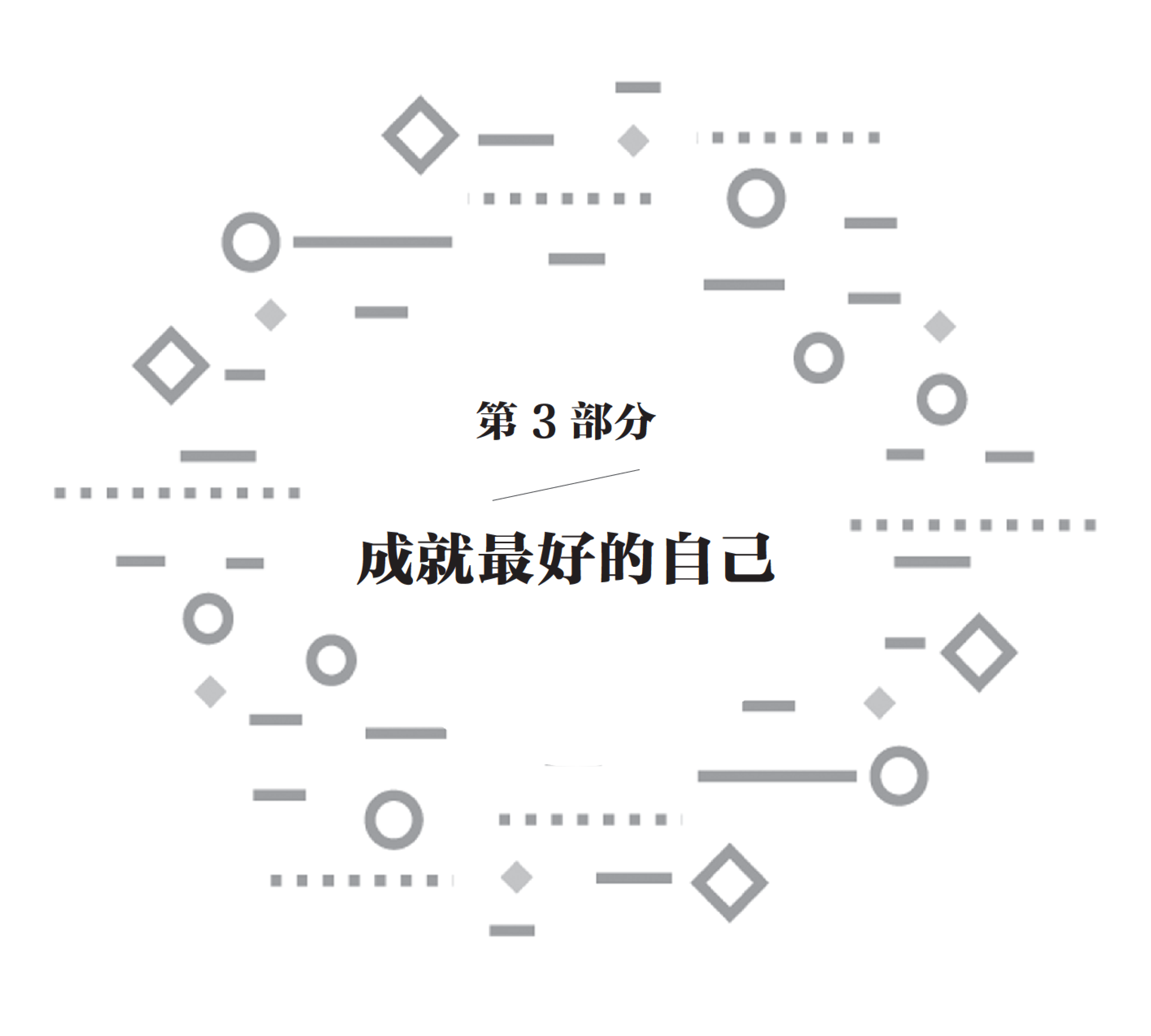
6. 不分贵贱的推己及人才是换位思考的最高境界

我姐在老家开了一个饭店，一次我回去和她谈事，正好有一个包房的客人买单走人，于是她领我直入进去。推开门时，看到一个服务员正在吃餐桌上剩下的锅贴。由于惊讶，那服务员嘴巴紧闭，停止咀嚼，腮帮被撑得鼓鼓的。我姐随即抄起一双筷子，夹起一个

锅贴塞进嘴里，一边嚼一边说："我也尝尝，这锅贴难道今天做砸了，剩下这么多？"那服务员紧嚼两下，喉结用力往上一顶，食物咽了下去，回过神来说："是啊，我也纳着闷呢。"我姐拿筷子指了指锅贴："挺好吃啊，来，来，一起吃了它，这又不像其他剩菜，搅和在一起……"两人开心地把剩下的锅贴吃了干净。

老姐演了出小戏，避免了尴尬，我看不出任何虚伪的成分，反而这种不分区别的推己及人却代表了一种修养。

记得我 16 岁生日，姐姐给我的生日卡上写了两句诗："**与村夫交谈不离谦恭之态，和王侯散步不露谄媚之颜。**"后来我才知道这首诗的名字叫《如果》，是诺贝尔奖得主英国作家吉卜林写给儿子的。不受制于对方的身份，都能以温存平和之心关照对方，这也许就是共情力的最高境界吧。



第 3 部分

成就最好的自己

导 读

本书的第1部分我们谈“做事”，过了此关，就赢得了初赛，进入了复赛；第二部分我们谈“为人”，精通此道，就胜出复赛，步入决赛；打到决赛圈后，你会发现，真正的敌人只有一个，那就是你“自己”，所以第3部分就是“成就最好的自己”。

当你有了一定的阅历你就会明白，这世界终究就是自我的一个倒影，你往往局限于看不见的身形之中，所以人生终极的修罗场，不是犀利勤勉的做事风格，也不是面面俱到的为人之术，而是自己和自己的一场比赛。这场比赛贯穿人生始末，直达红尘终点。

在成就自我的路上，你必须拥有3种能力：认知力、精进力和钝挫力。你需要不遗余力地拓展认知疆土，还要与时俱进的精进跃迁，最终还要忍受磨难的洗礼。

此时的你，成功了吗？很抱歉，在自我的赛场上，永远没有“成功”二字。因为，“自己”这个东西是看不见的，也是无法定义的，只有当你撞上无法逾越的高墙，被反弹回来时，你才知道自己到底是什么，自己的边界在哪里。我们终其一生，都在寻找那个边界。是的，人生一世，能亲眼见证自己的边界是一件幸福的事。



第 7 章 认知力

7.1 认知力是所有问题的核心

什么是认知力？

认知力，即主观对非主观事物的反应能力，认知力越高，反应越接近事物的本质。如果变成大白话，就是：**使判断更接近事实的能力。**

在 500 强总部每年都有机构选拔上来的新人，他们都想在这个平台上大展拳脚。他们无论智力和能力都相差无几，但几年后的发展却大相径庭，除了机遇等不可控力外，认知力是一个很重要的因素。**因为认知力决定了做正确的事，这比正确地做事要重要 100 倍！**

认知力是一个博大的话题，上到命理哲学，下至幼儿学步，无不映射认知的点点滴滴。但弱水三千，只取一瓢，仅从 5 点谈谈我

个人的感受。

1. 方法论解决不了的问题

几年前我在500强内部培训时，谈到一个比较流行的时间管理工具，就是“重要紧急四象限法则”。当说到要优先处理重要且紧急的事时，一位学员问我，领导经常让他去洗车，这件事是重要紧急的事吗?

其实这个问题挺难回答的，你说很重要吧，这不是在学员面前自毁形象吗?你说不重要吧，万一学员信了，下次领导让他洗车，他直接拒绝，断送了前程，他不回来骂我?

作为培训师有时需要有点算命大师的伎俩，我故作从容地说：“能提出这样的问题，说明你是一个很有深度的人，当你困惑于某个问题时，你一定要检验一下你对这个问题的定义，你回去好好想想，以你的深度一定能领悟……”

看到那名学员若有所思地点头，我心中暗自狂喜：“这也给我混过去了，我简直是个天才！”我不知道那名学员回去悟了没有，但那天晚上，我反复思量从我嘴里蹦出来的那句话，突然有点脑洞大开之感。

我突然意识到，很多时候方法论根本解决不了问题，就说这个案例，如何认知哪些是重要紧急的事才是最重要的，而不是如何使用这个工具。这个学员面临的其实是一个认知问题，如果他认为讨好领导是通往升迁的必由之路，而不断升迁是他最终的追求，而洗车又是他目前讨好领导最有效的办法时，那么洗车必然是一个选择。

但辩证来看，“通过洗车来讨好领导达到升迁”这样的逻辑，仅仅是他意识形态中的一种猜想，事实是这样吗？没人知道，最终只能通过结果来验证。如果猜想不符合实际，那么一开始就错了，再完美的方法论也帮不了他。

因此，如何提高认知能力，使判断更接近事实，才是我们最应该掌握的一项技能。

2. 害怕犯错是认知中最大的一个误区

“沉默是金”这句名言不知道害了多少职场人士，他们在会议中不发言，他们不主动向领导表达自己的想法，他们不主动向领导提供一些建议。我问过一些人，最主要的原因是害怕犯错，害怕暴露自己的短板，怕领导会觉得自己思想幼稚。

但恰恰相反，这种包裹自己的做法，反而是把自己推向一个无法进步的绝境。因为认知水平提高的一个重要标志是**“对他人心智的推演能力”**，在职场中可以转化为对领导心智的推演，这就务必要先表达自己的想法，错了其实并没什么可怕，反而有了一次纠正自己认知偏差的机会，这个过程中保证了你和领导处于同一频道。

我刚进入500强总部时，由于工作原因经常和总经理一起去机构调研，在大领导身边压力很大，所以总觉得沉默最好。可几次调研下来，领导批评我座谈会时完全没有声音，机构汇报完后应该我先去做些点评，然后由他总结发言。

吸取教训之后，再一次去机构，听完汇报后，我就根据领导之前的套路对报告内容开始点评指导，但讲到一半时竟然被领导粗暴

地打断……当晚，我辗转难眠，我到底是讲啊，还是不讲啊？恍然入梦，梦中自己化身成大领导，带着一个下属去机构调研，会议快结束时，那个下属开始做点评，可他讲的都是我要讲的话，轮到我讲话时，我竟然无话可讲。于是我气愤地指着他说："明天去我办公室！"我猛然惊醒，心脏扑扑通通，但突然有种心智推演的快感……

此后再去机构调研，机构汇报完后，我会提出一些澄清的问题，再为领导的讲话做一些铺垫，而绝不喧宾夺主。

你看这就是犯错后的一次认知水平提升，如果不犯错，那永远也提升不了。

3. 永远不要只活在自己的世界里

认知水平高的人各有不同，认知水平低的人都很相似，那就是活在自己的世界里！

由于我们从小就受绝对论的统治，因此很多人是单维度的思考方式，在他们的世界里非黑即白，事物缺乏弹性。但真实的世界与我们想象中的世界存在着巨大的鸿沟，我们提高认知力无非就是想缩短这个鸿沟的距离。

因为性价比高，读书是走出自我世界的第一选择，但当下图书泛滥成灾，良莠不齐，如何选择成为一个有难度的事。根据我的读书经验，提供 3 点建议：多读经典、跟人读（跟作者、跟推荐者）、跨科目读（品类尽量丰富），读书只是作为本节内容的一个佐证分支，不再赘述。

我认为还有两项比读书更有效的方法：一是接触不同的事物；

二是接触不同的人。抱着一颗好奇心不断接触新鲜事物时，你的大脑会不停地切换频道，收集各个频道的不同和共性之处。你的神经元也会重塑连接，点亮不同的区域，这不但可以提高你的认知水平，甚至可以防止老年痴呆。

多与人交流是一种最有效、最直接增强认知水平的做法，以我的见解，读 10 本书，不如和一个厉害的人交流 30 分钟，如果你有过这样的经历，就会明白什么是“醍醐灌顶”和“如沐春风”。

如今移动互联的发展使得人与人的交流成本空前降低，你可以通过很多方式接触到不同领域的能人，这就仿佛打开了一个通道，你会认识这个领域更多的高手，总之你的眼界会随之大开，认知水平也会迅速提高。

4. 重要的事情启动冷思维

我们经常能见到一种人，你给出开头他就能猜到结尾，似乎他们反应迅速或者经历丰富。他们经常会用：“这个我早就知道了……”“这个一定是……”，其实这恰恰是认知固化的体现。

从根本原因来看，这是“懒思”的作用，诺贝尔奖得主卡尼曼把人类思维分为两个系统。第一个系统通过我们的经验和直觉很快对事物进行判断，这样的思考模式最省力，不用消耗太多的能量，可称为“热思维”；而第二个系统则要调动我们大量的精力去分析、推导、思辨，我们称为“冷思维”。

从人类本性角度来看，当然会选择轻松的热思维，但这样就失去了一个全面认识事物的机会，偏见也就此而生。

有人会提出疑问，如果每件事我们都去分析、推理和思辨，那我们的决策效率要多低啊。因此，首先要分辨哪些事情重要到要启动冷思维，而哪些即使判断有误也不会有太大影响。这又是一个认知问题，它们总像套娃一样存在，你发现了吗？

另外，对重要的事情可以采取“先假设、再求证”的思路。这需要两种思维配合来用，通过热思维形成一个假设，再通过冷思维寻找它的对立面，分多个层次去审视这种假设是否合理。

通过对冷思维的调用，会让你的判断越来越接近真相。

5. 与最接近真相的人交流

很多人经常会把一件没有处理过的事先在脑中预演，想象它发生的样子，并根据初步判断进行选择，但这种判断很容易误入歧途。

我之前也是这样，在几件比较大的事上吃了亏后才明白事前一定要经过充分的调研分析，不要只看到好的一面，真相往往隐藏得很深，而鸵鸟精神经常会让我们避免去思考坏的一面。为了避免这种情况发生，最好的办法就是找一个最接近真相的人去了解，如之前经历过这种事的人，或者在这方面更懂得游戏规则的人。

切记一点，无论这个人是谁，都可以当作一个咨询的对象，不要事先把别人当作假想敌，在懂得自我保护的前提下聊一聊总不会有害处。

我刚刚接任 500 强车险产品总监时，由于竞争无绪，整个行业都亏损，我们公司也没有幸免于难。因此，我觉得可以找竞争对手的产品总监谈谈，因为亏损对大家都不是好事，而且他们在这个领

域都沉浸了10年以上，绝对算得上是接近真相的人。

要知道之前总假想竞争对手是如何一副狰狞的嘴脸，可一起吃饭时才发现他们都是有血有肉，和我有着相同经历的人。我们当时就形成了一个小联盟，互相保持信息互通，对行业内严重亏损的客户互相通报，避免这些客户利用公司信息不对称跳来跳去。同时，我也在两个“竞争对手”身上学到了很多经营的知识，最终我们公司这条产品线也扭亏为盈。

所以，凡遇到重要的事情，先不要急着做决定，一定要设法多找几个知道内情的人聊一下，才能保障认知不会偏差太多，避免选择一条错误的道路。

7.2
认知水平的3个层次

1. 一个热点新闻引发的认知问题

前段时间，一则“勇拦高铁”的新闻铺天盖地。一位罗女士为等没跟上来的夫君，决然只身拦车，以行动演绎了“山无棱，天地合，才敢与君绝”的真实戏码。

罗女士的教师身份成为这起事件的助燃物，既然是人类灵魂的工程师，就不应该如此这般，于是大家纷纷谴责。其所在主管单位

则直接发文，对罗女士做停职处理。

这起事件成为众人茶余饭后的谈资，但对于个体绝对是莫大的悲剧。罗女士觉得自己真的很冤，老公明明跟在自己身后，可检票时却被卡在那儿，这让她不能理解。

所以，在采访她时，她仍然不觉得自己有错："我让列车长用对讲机指示他们放行，可列车长就是不肯。"

"我老公 10 秒就可以下来，可为什么不让他下来呢？我就这样站在车厢门口……"

与道德无关，从她的话语中你能觉察出点什么吗？要知道，**语言就是一个人心智的反映**，罗女士所言其实反映了她认知体系中的 3 个常用字：**我以为**。

她**以为**可以让列车长通知放行，她**以为**老公 10 秒钟就可以下来，她**以为**拦着车门，动车就不会开了……

2. 认知力差距的体现是什么？

拦车事件发生后，有好事者模仿当时的情景，写了一个段子。

遇到老公上不了车的复杂情节，小学教师罗小姐没有能力处理，请看大学女教授罗女士的智慧：

罗教授突然晕倒在列车员身边，捂住胸口，用颤抖的声音说：

"快！快！快！药在我先生身上，他就在检票口……"

于是，当天各大网站新闻头条纷纷刷屏，《惊心动魄 20 秒，某高铁列车营救突发病人延迟发车》！正能量满满，皆大欢喜，故事完满收场。

这个段子很夸张，罗教授也是杜撰的，但是两相对比，就可明白人与人认知能力的差距。

在罗老师认知体系的入口，有一个大大的路标叫“**我以为**”。这个世界里，万事万物都按照你的意愿运行，仿佛一条简单的流水线。你是主宰者，一键按下，井井有条。

在罗教授心智世界的门坊，有一个大大的招牌叫“**看情况**”。这个世界中，万事万物都不那么有序，如同一个复杂的系统。你只是参与者，你要正视这个系统的复杂，时刻调整与这个系统的关系。

3. 通过美剧《广告狂人》解读 3 种认知层次

这时你也许会跳出来说，要成为罗教授这样的人精，谈何容易？你说的没错，“**看情况**”的心智模式，道行确实不浅，很难从“**我以为**”一蹴而就，因为中间还有个层级叫 “**守原则**”。

为说明这 3 种认知力的不同，我来插播一部美剧《广告狂人》。

这个桥段的 3 个主人公分别为坎贝尔 （想上位的业务员）、唐纳德 （马上要晋升为总监的业务经理）、库珀（公司总裁）。

话说，唐纳德在广告公司表现优异，被总裁库珀晋升为总监，这时问题来了。在职场上混过两年的朋友都应该懂得，一旦有人晋升，就意味着有了一个权位空缺，于是有点心计的人都会想办法补缺。

业务员坎贝尔就是这个有心计的人，他主动找唐纳德谈话，表明自己在公司的功劳，希望得到提拔。然而，唐纳德对他一直没有好感，所以就没有同意。

这时的坎贝尔炸开了毛，开始动起了歪脑筋。也应了“苍天不

负有心人”这句话，坎贝尔误打误撞，偷拿了唐纳德的一个包裹，当他打开时，他惊呆，原来唐纳德隐藏了一个天大的秘密。

真正的唐纳德在参军时已经死掉了，这个唐纳德根本就是一个冒牌货，他顶着这个不属于自己的名分已经生活了很多年。这下坎贝尔有了筹码，于是又找到唐纳德进行要挟，说如果你不让我晋升，我就把你那点破事告诉总裁，你拿假身份欺骗公司这么久，我曝光你，你肯定完了，还不如你扶我上去，我压下你的秘密，大家相安无事，多好。

因为更深的隐情，唐纳德的这个秘密确实见不得人，但他考虑良久，最后还是决定不向坎贝尔妥协。他毅然决然地告诉对方，你心术太不正，别想接我的班，你不是想揭发我吗？走啊，我现在正准备去找总裁，一起去啊……

坎贝尔有点慌了，一边跟着，一边劝：“大家两败俱伤，又是何苦呢？你前途光明，不要意气用事啊……”

说着说着，两人就一起进到总裁库珀的办公室。唐纳德不假思索推荐了自己的人选，坎贝尔也秉承“小人做到底”的原则，犹犹豫豫地揭了唐纳德的底牌，还假公济私地说道：

“总裁，我这都是为公司考虑啊，唐经理隐藏自己的身份，往小了说他是个逃兵，往大了说他一定有更深的阴谋，公司怎么能重用这样的人呢？”

总裁库珀惊讶不已，眼睛瞪得滚圆，顷刻他站了起来，走到坎贝尔的面前说道：

“小坎同志，这种事儿谁会在乎呢？这种事儿有那么重要吗？”

这时的坎贝尔眼睛瞪得比总裁的还大：

“可是，唐经理是个彻头彻尾的大骗子啊……”

库珀接着说了一句极其经典的话：**“这个国家的前辈和当权者，可能比你想象的更不堪入目。日本有句谚语，人随境变……”**

他看了看唐纳德，又对坎贝尔说道：“而现在，唐经理就正在他适合的位置上，好了，你可以滚了……”

当坎贝尔如丧家犬般离开后，库珀对惊魂未定的唐纳德说：“如果你想，你可以开除坎贝尔，但我也会盯着他。”之后，他又意味深长地说道：“没人知道所谓忠诚从何而来……”

总裁的这种反应让唐纳德也始料不及，一脸愕然。

4. 功力不够莫要跳跃认知层次

根据上面的桥段，你应该可以看出，坎贝尔、唐纳德、库珀分别代表 3 种不同的认知层次。

坎贝尔处在“**我以为**”的层次，他自以为表现不错，放弃许多跳槽的机会，就满足了晋升的条件；他还以为通过要挟唐纳德，逼其就范，就能实现目的；他又以为把唐纳德的黑幕爆料给领导，就能扳倒对方，实施报复。结果只能证明自己层次太低。**他判读外界太过简单，仿佛镜中的自己，一颦一笑都有可预期的回应。**

唐纳德则处在“守原则”的层次，剧中可以看出，他的辫子被坎贝尔薅住后，心中无比抓挠，他甚至想一逃了之。因为以其当下的心智，根本无法判断这事到总裁那里会是什么结局。但是，他的成熟在于，**遇到超出自己认知领域的事件时，更要采取一种最基本的处世原则。**

所以他告诉坎贝尔，虽然我可能被你搞下去，但我也不能让你得逞，你并没有什么能力，只是出身比别人好，况且就你这品德，根本不配这个位置。另外，你深想一下，如果唐纳德被逼就范，虽然短暂无事，但今后都会受制于坎贝尔，迟早也会被毁掉。可见，他的选择是很明智的。

最后说说库珀，他的反应真让人“拍案叫绝”。按说刚刚提拔的高管身份竟然是伪造的，这可不像伪造一张假文凭那么简单。但是，库珀的认知层次属于“**看情况**”的最高级别，他对于事物的判断和反应已经脱离人之常情，而是尽可能做出使自己收益最大化的决定。

首先，这样做可以最大化地收买人心。库珀的一位合伙人得了心脏病，无法继续工作，唐纳德顶替的就是这个合伙人的位置，所以在这个阶段，库珀太需要唐纳德了，还有什么事能让对方更忠心呢?

其次，把事物分开来看。就算唐纳德身份上存在秘密，有隐瞒，可这又能证明什么呢？他也许有难言之隐，只要不影响他为公司创造价值，为何非要揪住不放呢？

再次，过程合规比结果合规更重要。什么意思？你想想，就算唐纳德的行为够得上开除，可这仅仅是个**合规的结果**，这个过程是怎么来的呢？对了，是下属打小报告而来的，打小报告的这个过程**就太不合规了**。如果库珀就此开除了唐纳德，晋升了坎贝尔，我们可以设想一下此事传出去后的情景。那就是，所有员工穷尽精力干一件事——检举自己的领导。这样下去，谁还有心工作？所以，就算要开除唐纳德，也不应该是此时此刻的此种方式。

最后，把辫子抓在自己手里。我们再深想一层，唐纳德处于最不利的位置，他被坎贝尔抓住了辫子。如果库珀开除唐纳德，也就意味着剪断了这条辫子，与其如此，还不如自己抓住。

你能想象，库珀可以在重用唐纳德的同时暗中调查他的背景，以判断对自己的公司是否有害，然后考虑可以采取的行动。所以，库珀很聪明地从坎贝尔手中交接了这条辫子，可谓老奸巨猾。

当然，库珀反应的时间仅有两秒，所以他不可能按我们分析的这样严丝合缝，但在长期的商业打拼中，自会磨炼出他“看情况”的心智，以驾驭不同的情形。

这样的认知水平当然属于3人中的最高层级。唐纳德属于中级，这也是我们大多数人所处的等级。总会有些事端让我们不期而遇，我们并不具备驾驭能力，但我们可以用最基本的原则来应对。

坎贝尔的认知水平属于低层，可以说是心智发育迟缓，不能清醒地区分主观与客观。关键是，这类人还有一个特点，总想跳跃中间层次，直达顶端。

正如“拦车事件”中的罗老师，如果以中间的认知水平来处理，遵守一些基本原则，就不会遇此难堪。

5. 不断实践和反思才能提高认知层次

也许你会问我，如何才能达到“看情况”的认知高度？其实答案很简单：**不断实践和反思。**

要知道，人的大脑就如同一台可以进化的计算机，当你不停地输入变量、反复地校对时，你的计算能力自然会提高。但是，当积

累得不够充分时，切勿进行自由计算，否则“宕机”在所难免。

7.3 提升认知水平的方法之一：不要轻易下结论

1. 一个电影桥段

一个文质彬彬的男人驾驶汽车到十字路口时，放慢车速，看到绿灯亮起，才慢慢通过。突然，一辆汽车发疯般地撞来。男人的车被顶出去十几米，严重损毁，人也受伤。男人忍着剧痛爬出来，右臂断裂的骨头已经刺破皮肤，露在外面。两个男孩路过，问那人要不要去医院？男人摇摇头，说还有急事要办，请求一个男孩脱下衬衫，给他绑住右手。男孩照办了，男人拿出 100 美元，说这是补偿。男孩不要，说只是帮忙，而且 100 美元也太多了。男人执意不肯，硬塞过去，然后才蹒跚离开。

2. 另一个电影桥段

一辆公交车刚刚停下，后面跑来一位抱着孩子的黑人挤到一名老太太的前面，抢先上车。后面一位有风度的男士拉住他，让他向老太太道歉。那黑人却抓住风度男的衣领，开始骂人。黑人的孩子眼泪汪汪地望着窗外，因为他最喜欢的玩具在追赶公交车时掉下了。

可父亲不允许他捡，他只能眼看着玩具被汽车碾碎……

3. 真相可能不像你想象的那样

你如何评价上面两个男人？第一个，遵守规则，坚强，为别人考虑？第二个，不懂得礼让，粗暴、没有同情心？

可事实是怎样的？上述两个情节分别来自两部电影。

第一个情节出自电影《老无所依》，被撞的男人叫安东，是一名杀手。他用手铐勒死警察，用杀牛的系簧枪射穿路人的脑袋，用散弹枪干掉自己的雇主……安东出车祸的地点在一个女人家附近，这个女人刚刚被安东杀害……

第二个情节来自《当幸福来敲门》，那父亲叫加德纳，是一名推销员。一次决策失误，让他倾家荡产，老婆离去，他和儿子相依为命。加德纳勤奋、聪明，正在试图通过努力进入一家大型的股票经纪人公司。他带着儿子睡过公共厕所，睡过收容所，即使食不果腹，衣不蔽体，还要乐观地对待孩子，尽量让孩子过得好一点。为了赶上到收容所的最后一班车，加德纳顾不上繁文缛节，否则他和儿子又将露宿街头。

4. 很多人往往根据桥段就推演全局

我想说明什么？难道仅仅想表示，一个在车祸中表现克制的人有可能是个杀人犯？而一个粗鲁无礼的男人有可能是个好父亲？

其实，我想说的是：**我们日常所接触的人与事，就如同电影中的一个桥段，我们往往根据桥段就推演出全局，甩出一个自以为是**

的结论。

前段时间，我参加了一个 30 天的心理学线上学习群。群主是一个业界大 V，粉丝众多，当然收费也不菲。其间，一名女学员想和群主私下沟通一些细节，可群主一直没回复。于是女学员便在群里唠叨起来，说缴了这么多学费，群主对她的问题视而不见，还不如“siri”热情。群主有点生气，说：“我一人面对那么多人，哪有时间一个个去回复？”女孩马上反驳：“你课上还说，要真诚对待每一个人，你自己并没有做到啊？”这时群主的广大粉丝不干了，他们开始群起围攻女孩：“缴那点儿学费就想享受一对一服务啊？”“你太自私了吧，也不为别人考虑考虑？”“一看你就是喜欢占便宜的人……”

最终女孩落寞收场，离群而去。那女孩的心结我多少有点体察。大 V 所讲的心理学积极正向，在女孩心中，那些道理与大 V 已融为一体。大 V 的不理不睬打破了这种统一。粉丝们的反应也不难推断，大 V 是我们大家的，怎能容你私自占有？不理你是对的，你却不依不饶，只能说明你是一个自私而无理取闹的人。

女孩通过桥段，定义大 V 就是人生导师，而忘记他另外一个经济人的身份；众粉丝根据桥段，定义女孩非常自私，他们可能没去想，女孩在朋友眼中是个热心肠，她只是太认真了，因为购买这门课程，她花了半个月的工资……

5. 熟悉的人也会忽略真相

也许你认为，大家不熟悉是引发偏见的导火索。可是，朋友之间就真的能置身于偏见之外吗？刘震云《一句顶一万句》中讲了一个

故事：

牛书道和冯世伦本是好朋友，两人某年冬天结伴去拉煤。一晚，离家还有 50 里时，牛书道的煤车车轴断了，只好露宿荒郊，等天亮再做打算，好在两人一起有个伴。冯世伦有点饿，就问牛书道还有没有干粮？

牛书道翻了翻口袋说：没有了。半夜，冯世伦撒尿时，发现牛书道竟在偷偷啃馒头。于是心想：你的车轴断了，我陪你受冻挨饿，你却藏着口粮。于是，拉起自己的煤车，独自走了。

牛书道也炸了毛，心想：我翻口袋时，确实啥都没有，谁知铺被窝时，又滚出一个馒头，我总不好再说还有干粮吧？而你却因为一个馒头，把好友撂到这荒郊野岭，太绝情了吧……

冯世伦通过牛书道偷吃馒头，推断对方不仗义；牛书道通过冯世伦撒手而去，推断对方太绝情。最终两人势不两立，成为仇人。好朋友之间绝交；常常会用一句话：“我算是看透你了！”但谁知道是真的看透了，还是你以为看透了呢？

正如马克·吐温说的：**“让我们陷入困境的并不是无知，而是真相并不像我们以为的那样。”**

6. 偏见是由我们的心智决定的

人类在 3 岁以前，看任何一样东西都是孤立的。我们会把玫瑰花和牡丹花当成完全不同的两种东西，就像毛巾和爸爸的区别；我们看到地上的一摊水，那就是一摊水，而不会推断是天上的雨，还是猫咪的尿。

随着年龄的增长，我们学会了归纳和推演。我们知道了事物之间原来是有相似度的，所以它们可以归为一类；我们还知道事物之间是有因果的，所以 A 的存在，才导致了 B 的发生。

成长并不意味着成熟。这种习得降低了我们对事物的识别难度，提高了决策速度，节省了大脑空间。但是坏处也随之而来，我们往往根据以往的经验，快速甩个“帽子”给对方；我们往往根据浮动的表象，就盖棺定论他的本质。

因此，一个作者提出一个不同寻常的观点，就会被“喷子”下了定义：你这个人太肤浅；一名员工坚持自我主张，也会被领导下了结论：你这个人不善于执行；一位开着日本车的司机甚至有可能会被砸爆脑袋，因为他是个卖国贼……

7. 不要轻易下定义，也不要随便戴帽子

对事不要轻易下定义，对人不要随便“戴帽子”。这不仅是对事的客观，对人的修养，更是对自我认知的重组和拓深。

越是成熟的人，越不会轻易下结论，因为在他们的认知体系中，**“事实推定”**和**“价值判断”**不能混为一谈。

什么是事实推定？我说爱因斯坦是一个伟大的科学家，就是一个事实推定。因为就科学而言，他的贡献是可以被广泛举证的。

什么又是价值判断呢？如果我说爱因斯坦是一个伟大的人，就成了一个价值判断。因为“伟大的人”这个概念，在 1 000 个人心中可能有 1 000 个答案。

前段时间，有个大 V 写了一篇网络热文，里面有一个素材，是

讲爱因斯坦和他司机的故事，但其实是马克斯·普朗克和他司机的故事。我发评论告诉他，素材采用有误，虽然对主旨影响不大，但严谨点更好。

后来，我的一篇文章竟被那位大 V 留言，说道："从文章可以看出，作者是一个多么阴暗的人……"你看，我基于"事实推定"，说素材有误，是可以查证的；而他说我"阴暗"就是"价值判断"，因为"阴暗"他既证明不了，我也反驳不了。最后只能沦为嘴上官司："你阴暗！""我不阴暗！""你就是阴暗！""我怎么阴暗了？""因为你阴暗，所以你阴暗！""……"

8. 成熟的人会区分价值判断和事实推定

现在，你应该明白"事实推定"和"价值判断"的区别。**前者需要证明真伪，会有统一答案，需要知识与理性的共同加持；后者却没有标尺衡量，无法用结果来论证，仅仅来源于感性的宣泄。**

所以，哪种方式的结论更简单、更抒情、更不用承担责任？已不言而喻。

王小波在《思维的乐趣》中曾经写过一段话：

"在人类的一切智能活动里，没有比做价值判断更简单的事了。假如你是只公兔子，就有做出价值判断的能力：'大灰狼坏，母兔子好。'然而兔子就不知道九九乘法表。此种事实说明，一些缺乏其他能力的人，为什么特别热爱价值的领域。倘若对自己做价值判断，还要付出一些代价；对别人做价值判断，那就太简单、太舒服了。"

确实这样，我们都偏爱以“价值判断”主张自己的观点。因为没有标准答案，谁也不能证明你错。就像我一个朋友，他始终坚信小学教育应该拿“国学”取代“英语”；就像我与第一个女朋友分手，因为他父亲始终认为，没有在国企上班的人就不算拥有正式工作；就像我们停不下来的辩论，到底在大城市苟且憧憬中而活？还是在小城市舒适颓废中度日？哪个更好。

除了用“价值判断”来为事物定性外，我们更喜欢用“价值判断”为别人“下套”。因为这不需要专业知识，人人可以表态，人人可以站队。

作为一个成熟的人，不要轻易下结论，因为事象存在复杂性，你不能切片化处理；如果要下结论，也要避免简单的“价值判断”，而应该以“事实推定”为基础。

7.4 提升认知水平的方法之二：懂得设立人生止损点

1. 要不要和相恋 8 年的渣男分手?

曾有一位女读者私信给我，她一直处在与渣男的纠缠之中，那女孩已经 32 岁，与男友相恋 8 年，一直没有结婚。原因就是男友在 5 年前开始赌博、喝酒，甚至酒后还对她动粗。

我问她：“这几年来，难道就没想过分手？”她说当然想过，

还提过几次，可每次都以男友痛哭流涕，表示痛改前非收场。可这一下 5 年过去了，男友反而变本加厉，丝毫没有改变的预兆。

我反问：“那为什么还跟着他？”那边沉默不语。

我想想说：“害怕他报复你？”

那头苦笑：“其实这倒不怕，自己很了解男友，他不至于也没这个胆量报复。

顷刻女孩说，自己和男友已相恋 8 年，付出了很多，想再坚持一下，说不定那个渣男突然就开窍了呢？

我非常坚决地告诉她，以我的人生阅历，见过突然开窍的花甲，没见过突然开窍的渣男，电影上那些都很假。

如果要问我的意见，“那就是马上分手！”

不要再想那 8 年的事了，因为那“8 年”已经是“沉没成本”，如果不想再搭上 8 年，那就割肉清仓吧……

细想你会发现，其实这女孩纠结的并非是她的男友，而是她曾经过往的付出。《小王子》里曾写到，花丛中的一朵花对你来讲毫无意义，不过你一旦拥有它，它就变得那么的与众不同了。

所以，那些人或事，一旦在这短暂的人生陪你走过了那么一段，TA 就拥有了一种特殊的意义，让你百转千回，难以割舍。所以，一个女孩一直不愿意离开她的渣男，一个前途无望的职员不愿意跳槽，一本很粗劣的书你会坚持看完……

2. 执着来源于无视“沉没成本”

为何如此多人无视“沉没成本”的存在？其实都归于我们对“坚

持”的一种特殊情节，也正因如此，每每说到“放弃”，心中总会浮现一种可耻感。

我小的时候乒乓球很流行，父亲就让我参加学校的球队。我真的不喜欢，也觉得没天赋，总接不到球，总挨教练骂，每一次都是刮心的难受。每次向老爸“请辞”时，他总是恶狠狠地说：“你咋那没出息呢？你咋就不知道坚持一下呢？你看看咱们邻居小峰，才比你大两岁已经选拔到体校去了！”

无奈，我只能使出恶毒的招数，手在挥拍时有意握不紧，于是球拍在空中划出一道优美的弧线后，正砸在教练的脸上。当第 3 次命中时，教练带我找到了父亲，很衷心地告诉他，我在投掷运动上真的很有天赋……

于是，训练真的停止了，但我从此也被父亲扣上了“半途而废”的帽子。在我年龄大点后，竟然对这件事有点自责，突然觉得自已不应该那么快放弃，也许我的潜能还没有激发出来。如果我一直坚持下去，乒乓球界可能就有一位良大师了。

3. 太多依恋坚持有时也是错的

每每想到“坚持”这两个字时，相信你和我一样，有一幅漫画就会映入脑海：“一个人快挖到钻石的时候放弃了，另一个坚持不懈最终挖到了钻石……”

“永不放弃”“永不言败”“矢志不渝”这些鸡血文字都会调动你肾上腺素，让你竭尽全力，从一而终。“1 000 万小时定律”“刻意练习”这些理论也在告诉你，大师是坚持到底和厚积薄发

的共同产物。似乎“坚持”成为永恒的真理，而“放弃”则罪不可赦。

直到几年前，我回到老家，见到了邻居小峰，他如今在一家民办小学当体育老师，曾经俊朗的他已经变得肥胖和秃顶。酒后他便开始骂娘，说他到体校后才发现高手太多了，自己再努力也没办法上位，但家人一直让他坚持，最终到这个地步，每月拿1 500元的工资，要死不活……

他说最后悔的事就是：**自以为很厉害的坚持，可以坐看云起，谁知等到山穷水尽……**

那是我第一次对“坚持”这件事如此的怀疑。我开始怀疑“坚持”的意义，我怀疑我们是不是被“明星效应”所蒙蔽？我们只看到了莫言，而没看到的是，他背后有1 000个卖不出去作品的作家；我们只看到了马哈维亚的女儿夺冠，而没看到的是，她背后有成千上万个碌碌无为的摔跤者。我甚至开始怀疑“坚持”的理性，我们是否正在陷入某种“投入依恋”？这种“投入依恋”让我们总是把目光撇向身后，而失去向前看的勇气；也是这种“投入依恋”，总让我们去紧紧握住一把沙，却无法留住它。

其实我们真正应该做的，仅仅是在适当的时候放手……

4. 人生需要设计止损点

当然，放手是容易的，但什么时间放手却是难解的，因为这决定究竟是“锲而不舍”还是“当断则断”。

我建议不妨尝试一下“设立人生止损点”。这一概念来源于我

炒股的心得。我在刚炒股时总是舍不得卖掉那些亏损的股票，甚至明知道趋势向下，也不愿清仓走人，毕竟在那个股上已经投入了太多的精力和财力，让我就此了结，那不等于承认我的失败吗？那不等于前期付出就此一炬吗？

最终的结果就是，几乎亏空了我的所有积蓄。后请教高人，得到“止损点”的概念，它的意义在于固化你的损失，因为一个 10% 的固定损失肯定强过无限的亏损下去。

其实“止损点”更深的意义是：**把决策目光更多地放在未来的收益，而不是曾经的付出。**

设立“止损点”，在股票中可以对抗我们的不理智，在生活中则可以杜绝我们的“投入依恋”。当一本书看到 1/3 还没有打动我，我会断然放弃，而不会顾忌曾经投入的时间；当一个培训进行了一上午，仍没听到干货，我会毅然离开，而不会考虑曾经付出的培训费。

当然，“止损点”的设立是建立在对未来清晰预判的基础上，同时参照目标也要合理。“止损点”不能太短，也不能太长，太短朝三暮四，太长则为时已晚，这个标准完全靠自己的量夺。

关于“止损点”，我的一个最大的应用是：半年前从 500 强光鲜的职位上净身出户。很多朋友都表示不理解，他们觉得我应该坚持下去，因为毕竟干了 16 年。可 16 年于我来说已是“沉没成本”，回头眷恋再无意义。**于是“止损点”到来之际，“瓶颈”依然未破，我挥刀斩断昔日瓜葛，踏南天碎凌霄，若一去不回，便一去不回……**

5. 止损点的意义在于放眼于未来

爱喝鸡汤的朋友请不要骂我，我从来不敢，也断然不能否定坚持的意义。**我甚至认为，很多时候“坚持”确实是我们唯一能做的事，尤其是在那种自己可控的、可量化进步效果的领域**，如演讲、写作、绘画、锻炼身体等。这些领域只需关照你自己，如果要求不高，那么投入与收获几乎完全成正比。

但在多种因素交织的范畴内，“坚持”这件事就会变得异常复杂，这时“坚持”与“收获”的关系就会变得非常不清晰与弱关联，你也得承认这种模糊与失焦。

“坚持”还是“放弃”永远是一个问题，面对单轨道的人生，最遗憾的是：我们无法回到选择的节点再来一遍，然后以上帝的视角来俯视这两段平行人生。

小峰的坚持没有带来他想要的回报，但毕竟给他带来了一种成功的可能。如果存在平行宇宙，另外一个没有学球的小峰，也许会像我们院里的很多孩子，打架、偷盗、锒铛入狱。

基于此，我所提出的“人生止损点”也并非“百忧解”，不能保证你的选择全然正确。但它的意义在于：**以另一种视角关照到另一种可能。**

更重要的是，我想让你明白：当你站在**当下**这个时点，你势必要有决心告别**过去**的林林总总，势必要把目光只投向广袤无限的**未来**。如此这般，或悲或喜的过往都再也无法牵制于你，因为现在已是一个新纪元的开始。

7.5
提升认知水平的方法之三：打造“精致思维”

你有没有过这样一种体验？领导匆匆走来，说：“你尽快把那些材料整理一下，回头要和其他部门开会，我们要提出我们的建议……”

你连忙说：“是，是，是，好，好，好……”

领导走了，你准备开始动手时才发现：

“那些材料是哪些材料？”

“尽快是多快？”

“回头又是什么时候？”

“其他部门是哪些部门？”

“我们的建议到底指什么？”

“我们要提出中的‘我们’，是指领导还是谁？”

有时这种内心戏码一晃而过，但你还是根据自己的理解开始动手。这种情况在职场很常见，领导说“驴”，你以为是“鱼”，结果沟通不畅，错误频出，效率低下。

这是因为，你缺少一种“精致思维”，这种思维就是区别精英和菜鸟的标志物。

什么是“精致思维”？简单来说，就是一种具体的、清晰的、符合逻辑的思维方式，它的基础是理性和推理。

“精致思维”有两个目标，**一是无限接近真相；二是最小化他人歧义**。此时你也许会马上问，如何建立自己的精致思维呢？

先别急，就像芒格所讲，**你想理解一个复杂的概念，就先从它的反面开始**。所以，我们先来说说他的对立面，即“**模糊思维**”。

“模糊思维”**是一种含混的，没有事实支撑的思维方式**。它的基础是感性和直觉。一说到这里，你也许会开始鄙视“模糊思维”，且慢，这种思维曾对我们意义非凡。

在人类进化史上，“**模糊思维**”恰恰是文明的土壤，使我们相信那些不存在的东西，如宗教或者帝国。在日常中，这种思维也为我们节约了很多能量。例如，夫妻之间交谈，一般不用处心积虑，遣词造句。

所以，“模糊思维”是人的一种本能思考模式。但是，在商务或知识领域，过多“模糊思维”则会让你陷入平庸的窘境，因为大多数人都顺应和热衷于这种本能思考。

说“模糊思维”是本能，因为它的产生主要来源于以下两点：下意识和简化替代。

1. 下意识

先说“模糊思维”产生于下意识的引导。

什么是下意识引导？举个例子，你对面坐着一个五花大绑的罪犯，旁边有全副武装的民警。按说你应该很安全，但是你仍然很害怕，这就是下意识对你的作用。

我们的大脑保留了一些原始机能，如对于恐惧，在14毫秒内即

可感知；而我碰一下你，却要花上 500 毫秒你才能体察。正是这种“机能残留”，使得我们遇到麻烦时，大脑会进入一种自动导航状态，以本能驱逐理性。你会形成一个似是而非的意识，这就是“模糊思维”的一种体现。就像一个高中生，说自己害怕高考，他是在害怕高考本身吗？当然不是，高考就那 2 天时间，在卷子上写写画画，这有什么可怕的？他害怕的是另外的东西，落榜、父母责骂、同学看不起、没有工作、流落街头……所有负面的联想合成了一个面貌模糊的超级心魔，让他欲罢不能，严重的可能抑郁，甚至像新闻报道的那样走向绝路。当然，这是比较极端的情况，但是你可以想想，日常生活中，我们不也经常被这种“模糊思维”困扰吗？

老板对你阴着脸，你觉得完了，一定是自己做错了什么，这辈子可能都升不了职了；孩子一次成绩没考好，你觉得不得了了，这样会被别人越拉越远，慢慢失去学习的兴趣，只能和坏孩子玩，说不定将来还学会了吸毒；老公对你的唠叨不耐烦，回吼了两句，于是你万念俱灰，心想：时光已把感情磨没，甚至猜测对方已另有新欢……

这些都是“模糊思维”的表现，这些担心的事往往只是你的一种感觉，是一种没有逻辑支持的内心彩排。但是，却给你带来了极大的心理负担。我们总说自控力，其实很多时候，你能控制自己的身体，却控制不住自己的思想。晚上，当你坐在桌前，想专心看一本书，但白天那些烦心事儿却时不时挠你一下。结果，你的注意力成了一场拔河比赛，一个小时过去，仍未分胜负。稍微回神就知道，拔河的一头，其实就是那个叫作“恐惧”的家伙。

如何解决下意识引导的“模糊思维”？其实方法很简单，就是不停地问自己问题。

作家马伯庸写过一篇文章《当你怕鬼时到底在怕什么》。他说，如果害怕鬼，你就不停地问自己问题，具体怕的是什么？青面獠牙？可能夺走你生命的恐惧？还是漆黑走廊的未知前方？

有了答案后再接着问，如果你害怕鬼的尖牙，你就问具体害怕的是牙齿的什么部位，是臼齿？犬齿？还是智齿？然后你再想，难道鬼也长智齿？长的时候会不会疼？疼的时候要看牙医吗？牙医也是鬼吗？要不要穿白大褂？……

当你的问题越理性，越贴合实际，你的恐惧就越少。因此，思考有时并非是要找到正确答案，只是将你带入“精致思维”的范畴，不被笼统的感觉所迷惑。这样一来，当电脑里突然出现鬼脸，你顶多惊一下，当你想到它可能被杀毒软件干掉，就没什么可怕的了。如果这鬼脸妨碍你上淘宝，估计你冲冠一怒，反过来把它干掉……

你看，其实突破“模糊思维”并不难，第一步就是让理性发挥作用，把那些模糊意象变得清晰明确，再去排除那些不可能和概率小的预想，这样你也就摆脱了下意识的控制。

2. 简化替代

再来说说“模糊思维”的第二种表现：简化替代。

请看图7-1，你觉得此人两只眼睛在一条直线上吗？

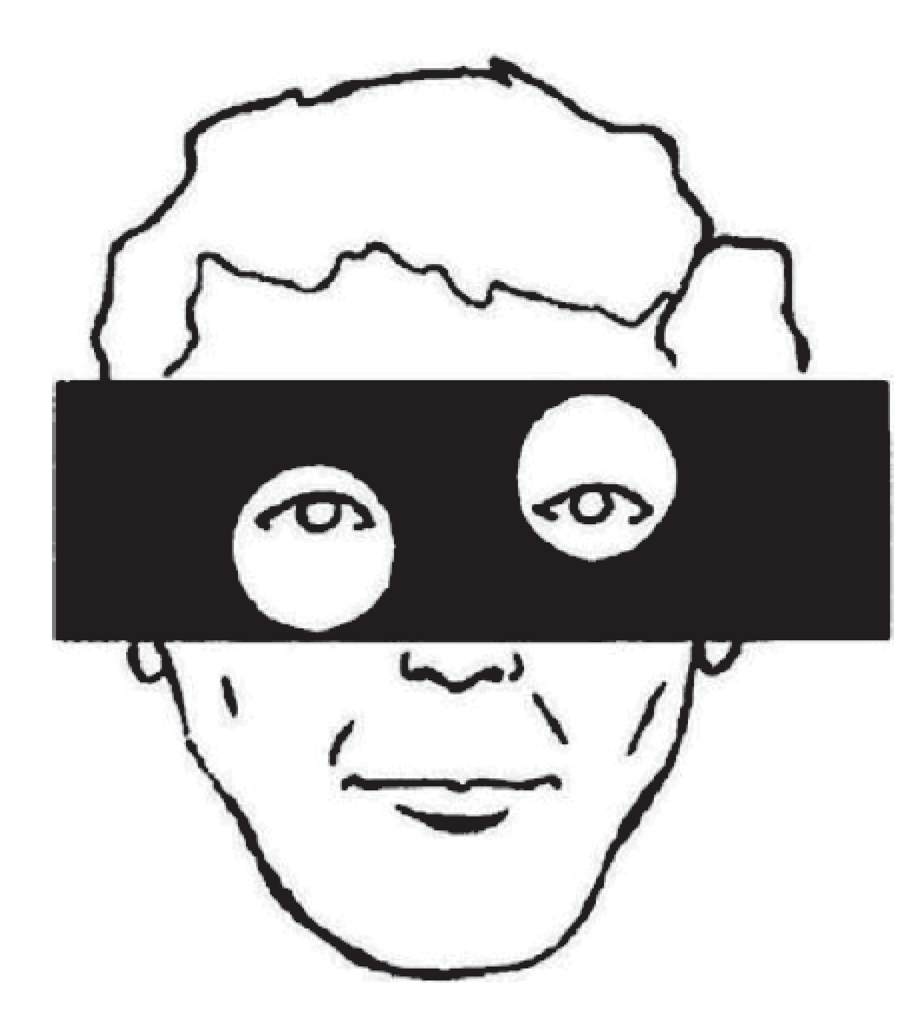


图 7-1　两只眼睛在一条线上吗？

按照第一感觉，貌似不在一条线上，但如果拿尺子量一下，会发现两眼并没有问题。为什么会有这样的错觉？聪明的你不难发现，是由于在黑框中的白圈上下不齐，于是你脑中的参照系统发生了改变，所以错觉会让你无视眼睛的平衡。

也许你会问，为什么黑框和白圈会让人产生错觉？（看来你领悟了前面的内容，开始不断提问了。）因为黑框中的白圈更醒目，而且白圈比眼睛更规则。也就是说，判断白圈的上下位置，比判断眼睛的上下位置更容易。所以，**你拿一个容易的问题替代了一个复杂的问题，我们称为简化替代**。这种效应，就是“模糊思维”的另一个元凶。

诺贝尔经济学奖得主卡尼曼曾研究过这种人的不理智行为。他发现，**当面临一个复杂问题时，大脑会不自觉地绕过去，去寻找一个简单的替代问题来解答。**

参考图 **7-2** 的几个例子，你会更加明白。

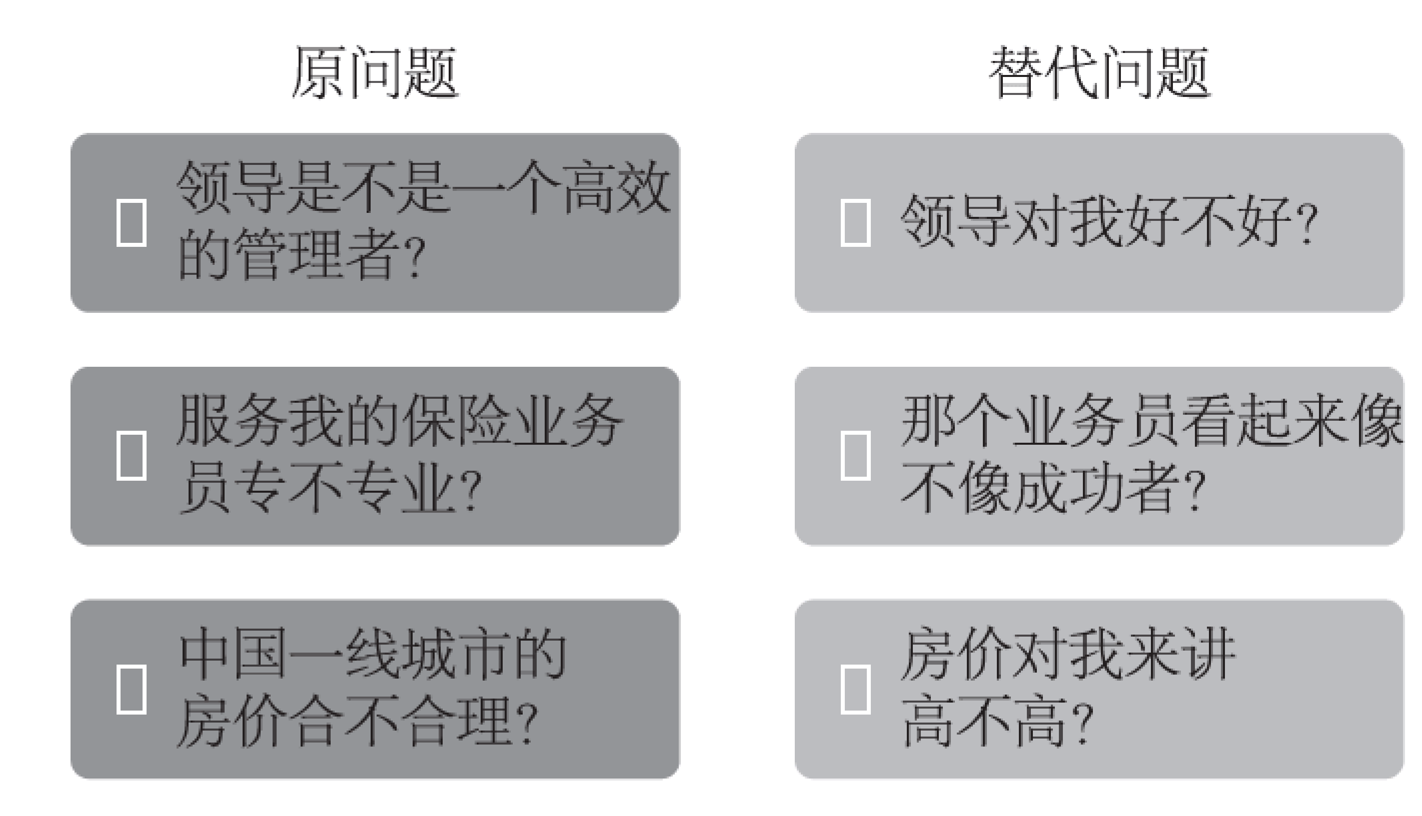


图 7-2　原问题与替代问题

如图 7-2 所示，左边是真正的问题，当你回答这些问题时，稍不留意，就会被狡猾的大脑偷偷替换成右边的问题。因为右边的问题更简单直接，更容易做出判断。

这种替代效应就是我们经常说的“想当然”。所以，为什么领导说你思考不够深入；为什么一个你认为显而易见的问题，别人却是完全不同的观点；为什么有些网友一见到不同意见，就破口大骂……

因为从某种意义上来讲，大家面对的不是同一个问题。

应该如何破解简化替代的魔咒?

简化替代是人的一种本能，所以你需要通过一些方法来训练自己。我推荐一种方法，称为“多米诺思考法则”。

这种方法的精髓在于，**每一个结论，必须由前面一个无歧义的论据推导得出，以此形成一条完整的问题解锁链。**每个骨牌之间必须是紧密联系的，不能存在“真空”，否则结论是无效的。

这种方法的好处是，对问题的解答必须严丝合缝，层层递进，不存在偷换问题的空间。

我在500强时与某知名咨询公司合作，领教了他们的这种思考方法，每当我急于下结论时，他们就会说，不急，还有空间。

“多米诺思考法则”具体的表现是什么？我通过下面一个问题来解读。

北京有多少个加油站？已知且仅知北京市汽车保有量为500万辆。

这是谷歌和微软面试时经常问到的题目，我稍微改编了一下。很多人看到后会一头雾水地说：“开什么玩笑？这是一道数学题吗？这么少的条件，我怎么计算？”

其实，这个问题的答案并不重要，重要的是你的求解过程。它能筛选出会用“**多米诺思考法则**”的人。建议你可以先停下来，思考一下，如果是你，会如何解答。

……………………………………………………

多米诺思考流程如下。

第一步：确定问题的各项元素没有争议。这个题目其实还是很清晰的，如果严谨点，应该再确认一下，统计时间是现在的时点吗？北京指的范围是多大？加油站是使用中的吗？……

第二步：确定要解决这个问题需要知道哪些条件。例如此题，最重要的是两个条件：一是每天大概有多少车去加油？二是每个加油站每天能为多少辆车提供服务？

第三步：哪些条件是可以推导出的？哪些不可以？例如此题，每天大概多少车加油比较容易推导。你想想自己的车大概多久加一次油？我太太开车5天加一次，所以可以合理假设，每天有1/5的车会去加油。这样第一个条件可以推出，即每天大概有100万辆车

去加油。

第二个条件，每个加油站每天能为多么辆车提供服务？有点复杂，没关系，我们接着往下走。

第四步：把不可直接推导出的条件进行拆分，直到拆分不了。如题，问问自己，加油站每天的接待能力和什么相关？一是营业时间；二是每小时接待的车辆。好了，这时你可以为营业时间设置合理假设，如每天 15 小时（真实情况确实差不多）。

你会发现每小时接待的车辆还是需要拆解，可以再拆解出两个须知条件，一个加油站有多少油泵？每个油泵每小时可以服务多少辆车？以此类推，拆解下去……

第五步：建立可视化公式图，检验推导过程。这个问题的可视化公式图如图 7-3 所示。

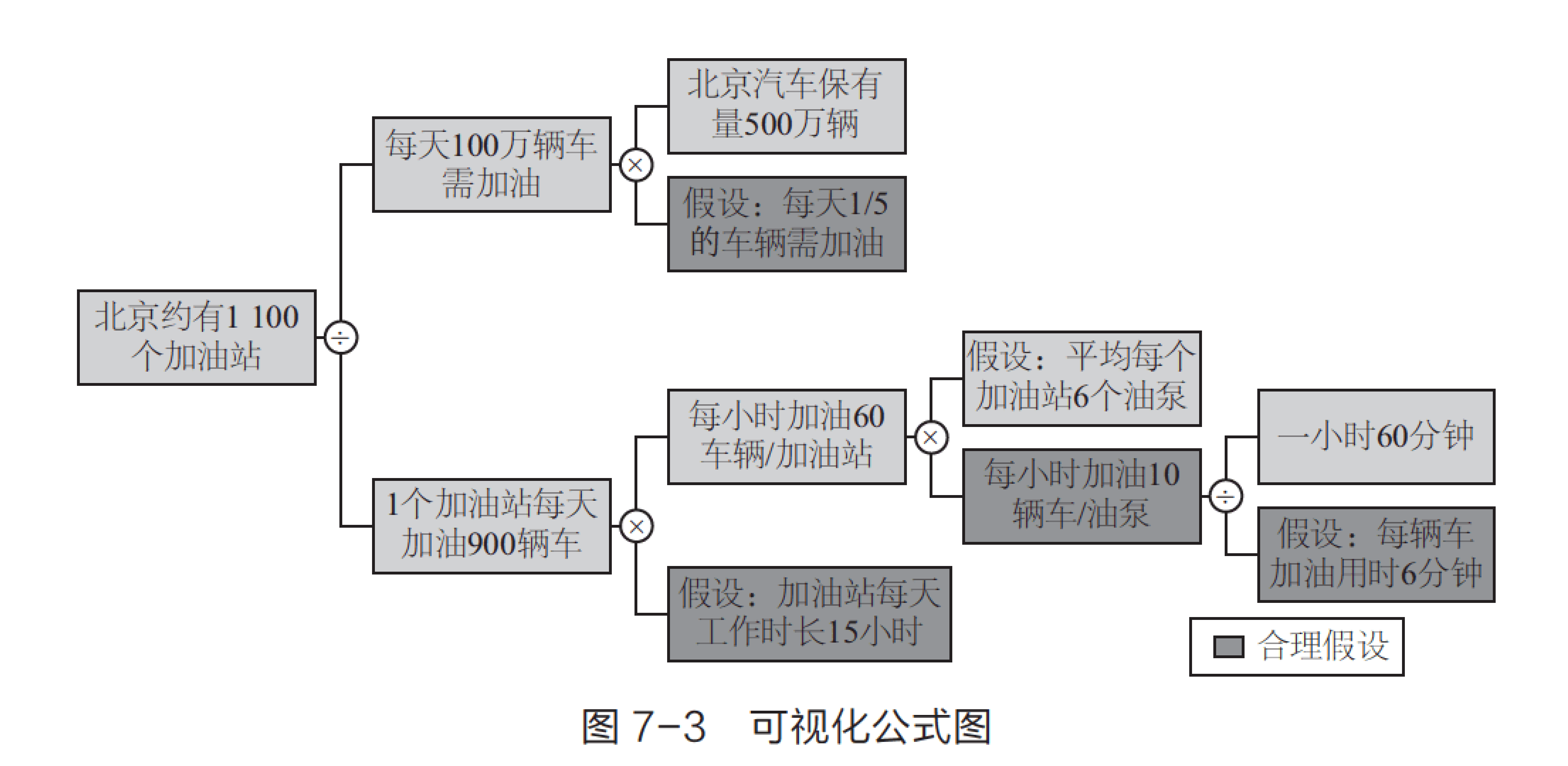


图 7-3 可视化公式图

这是最后一个步骤，看起来很简单，就是让你把思考过程可视化，但这步意义重大。

思维这个概念是很有意思的，它在你脑子里时像一摊不规则的

液体，只有把它写出来后，才等于装入某个容器。此时，你就可以认真观察它了。

我发现很多成功人士都有这个习惯，如富兰克林，遇事就会把问题写出来，然后在纸上推导利弊。据说他当时结婚时，就是在一张纸上推导利弊后的决定。

以上就是“模糊思维”的两个成因，以及打造“精致思维”的两个方法，希望对你有帮助。

哈佛大学商学院的约翰•卡特教授，在一项几十年的跟踪研究中发现，成功和平庸人士最重要的两点区别是：

①他们相信自己，他们认为自己可以改变些什么。

②他们喜欢问为什么。他们无法容忍自相矛盾、模糊性和不清不明，他们保持着对世界的好奇心。

杜绝“模糊思维”，打造“精致思维”，今天你又向卓越迈进了一步。

7.6
提升认知水平的方法之四：打造数据化的思考模式

刚刚就任营业部经理时，天天看业绩报表，一个月初的 10 号，看到部门当月的营业收入同比去年上升了不少，很是欣喜。于是我马上写邮件给领导，汇报了近期的工作重点和喜人的业务增速，说

白了就是想邀功。

谁知没多久领导冷冷地回了一句："你没发现今年比去年多了两个工作日吗？你好像对数据没什么感觉啊。"于是，我赶紧查看去年的日历，发现去年当月 10 号一共是 6 个工作日和 4 个休息日，而今年当月则是 8 个工作日和 2 个休息日。一般情况下，销售人员都只在工作日出单，所以业绩的增长可能仅仅是"节奏"的问题。果然，到了月中，业绩增速被拉了回来。

这个小小的教训，让我认识了数据敏感的重要性，也开始刻意地培养这方面的能力。后来在产品、企划、营销等岗位沉浸过几年，和数据打交道的机会多了起来。

在职场，很多时候是用数据说话的，但这不是人类的本能习惯，因此你需要额外的去训练。我总结了 3 条对我有帮助的法则，也希望对你有启发。

1. 锻炼计算思维

先出一道题：

小明买了 1 支笔和 1 张纸，一共花了 1.1 元，已知笔比纸贵 1 元。请问笔和纸各为多少元?

是 1 元和 0.1 元吗？可这样笔只比纸贵了 0.9 元。所以正确答案是：(　　)元和(　　)元。相信上面这两个空你一定可以填出来。

这道题需要的是"计算思维"。它需要你刻意地测量计算，而不仅仅是凭直觉想当然。

例如，你去超市采购牛奶，有大盒 1L 容量的，还有小盒

250mL 的，也就是四小盒相当于一大盒。你会买大盒还是小盒？我知道你单身，所以很有可能选小盒，因为大盒不方便。

但有家庭的就常常会选择大盒，因为不存在喝不完坏掉的问题，而且大盒应该会便宜些，等等。问题出现了，“应该便宜”只是人们的直觉思维，是不是真便宜就需要计算思维了。

几年前，我在几家超市都计算过，大盒牛奶的单位价格不仅不比小盒的便宜，甚至还更贵。

因此，数据敏感度的最大敌人就是“感觉”。“感觉”会诱发错误的归因，错误的归因引发错误的判断，谬误的链条就此形成。好消息是，计算思维是能刻意训练的，也就是随时找你身边的事物来练手，时间久了，你对数据的敏感度自然也就提高了。

例如，利用你上下班的时间，看到汽车车牌的数字、玩一玩 24 点的游戏。再如，有些热文题目常常是《我一年读 500 本书后，推荐给你的 10 本经典》，你就可以用你的计算思维来推敲一下了。

一个人一小时正常阅量是多少字？一本书大概多少字？ 500 本书一共大概多少字？一年的时间，就算不过年、不放假、不上学、不上班，除去吃喝拉撒后，清醒阅读的时间又能有多少？几个问题解完后，你也许就会像我一样，在心中暗暗惊叹：“哇……，原来是闪电侠哦……”

2. 建立概率思维

再出一道题：

马睿文年纪不大，偏瘦，戴着黑框眼镜，比较爱看书。请问他

的职业是什么？

A. 保险代理人　　　　　B. 新媒体编辑

你会选B吗？因为他太像一个新媒体编辑了。

可如果按照概率思维，应该选A才对，因为中国有700万的保险代理人，应该远远多于新媒体编辑，所以选择A正确的可能性当然更大。

很多时候，我们很容易沉浸于对事务的“描述”中，然后根据“描述”自动匹配相应的答案。正确的做法则恰恰相反，应该更注重概率的因素，以概率主导判断。

无论在生活中还是工作中，运用概率思维都能最大可能地指导你做正确的判断。例如，有些人害怕坐飞机，这完全是因为对罕见恶性事件的夸大判断，如果你比较飞机与汽车事故死亡率的数据，就知道飞机的安全性高于汽车千万倍。再如，工作上，一个新人在选择部门时，如果本着晋升的心态，就要去了解每个部门的晋升率，这可成为选择的一个依据。

概率思维的建造是一个系统工程，需要一些统计知识和理性思辨常识。

3. 提升质疑思维

对数据敏感的另一个体现是：能对统计数据提出质疑。当下信息铺天盖地，总有各种专家拿一些数据来忽悠你，如果你有一定的质疑思维，就可以洞察到数据底层的一些漏洞，养成独立思考的习惯。

具体怎么做呢？我提 3 个重点。

1）质疑定义

往往有人抛给你一个统计数据，你首先要考虑的是：**它所表述的概念和我理解的概念是否一致？**也就是说，概念是不是被刻意偷换了？

一次看某个风投项目的计划书，是针对小微企业线上运营的，其中有一个数据说："中国小微企业的线上化率达到了 45% 左右"，所以前景巨大。我就问线上化率的具体概念指什么？后来挖来挖去，才知道这个数据来自某个咨询公司，而之前用的定义叫"触网率"，也就是只要在网上交易过，或在网上发布过信息都算。

你看，线上化率和触网率差别也太大了。所以，很多时候定义一个问题，比解答一个问题更重要。

2）质疑样本

一个 MBA 的广告说，读过 MBA 的人收入比没读过的高 28%。你需要深入想一想，来读 MBA 的都是什么人？应该多为企业的高管或准高管，所以他们的收入肯定比一般人高。这就是典型的样本谬误，来读 MBA 人的身份自然形成了一种过滤器，只留下来好的样本。

在工作中也一样，在决策时，要考虑数据结果是否存在样本谬误的可能。

我担任产品总监时，有一条产品线，整个市场都亏损，但我们公司却多年盈利，于是采取了激进的策略，业务迅速扩大，但亏损也随之而来。后来反思，正是因为之前较为严格的审核制度，筛选

进来的客户都非常优质，当然就盈利。但这些样本也误导了我们，一旦我们吸入更多的样本时，成本率也回归于市场的均值。

其实你再想想以下现象，是不是都存在样本谬误的可能？

- 那些名校的升学率（好学校吸引更优秀的学生进来）。
- 打篮球会让人长高（矮个子在这个运动上可能坚持不下去）。

其实真是这样，我们很多司空见惯的结论都是值得质疑与思考的。

3）质疑因果

一块冰，放在太阳下，会融化成水。在这个时候你知道水是由冰形成的。但是，当你看到太阳底下有一摊水，有人告诉你，这水是冰变的，因为冰在太阳下会融化。此时你就要当心了，你很有可能陷入一种“因果谬误”。因为，很多原因可以造成水的出现，如有人吐了口水，或小朋友撒了一泡尿等。

一件事物的出现可能有众多原因促成，不能把“关联”当成“因果”。

例如，有数据说长期饮用红酒的人比不饮用者，得重大疾病概率低13%。你就要思考，有可能是喝红酒的人群本身条件使然，他们更注重养身、锻炼、自控。所以，红酒只是一个关联，而不是因果。

在工作中的情况也更是常见。例如，有人说员工士气低下导致销售业绩下降，其实销售业绩下降可能是由很多原因造成的，而且也极有可能是由于销售业绩下降，导致员工成就感不足，从而导致士气低落。所以，对数据敏感，不是对数字敏感，更重要的是对数字背后故事的解读。

以上 3 点，锻炼计算思维、建立概率思维、提升质疑思维，是我认为打造数据化思考模式的核心。你还需要知道一点，数据的敏感度并不是天生具备的，仅有极少数的天才禀赋过人，其他芸芸众生都是同一条起跑线。到达终点的快慢，仅仅取决于你的重视程度和有效率的付出。



第 8 章 精进力

8.1 为什么要拥有精进力

首先说说什么是精进力。我所认为的精进力是一种与时俱进的能力，所谓“精”就是去粗取精之意，所谓“进”就是不断进化之意。因此简单来讲，精进力**就是不断自我超越，不停自我迭代的能力。**

你也许已拥有某种非凡的能力，但这只代表过去。这个时代电光火石一般，如果不去精进迭代，也会被这个时代所遗弃。

1. 姜有时并非越老越辣

老张大我 5 岁，早我几年进公司，算我半个师傅。老张发迹很早，当年我蹲在公司楼下，吃 5 元钱两荤一素的盒饭时，他却开着桑塔纳，拉着公司同事，吃遍方圆 10 公里的各种美食。

老张做业务是一把好手，八面玲珑，身怀绝技，其撒手锏名曰“三

板斧”，喝酒、唱歌、洗桑拿。凭借这些“技能”，他擒获多个重量级客户，蝉联公司业绩标杆，奖金数到手软。

一晃十余年，我换了多个岗位，后来自己创业，渐渐与老张失去了联系。前几日，两人偶遇，座谈良久，得知他早已风光不再。按老张的话讲，那“三板斧”已要不起来了。

首先客户对这些“活动”兴致减弱了；其次现在都是招标业务，过程很正规，只搞定一两个人解决不了问题；最后，也正因为“正规”，利润也压得极低，没空间去服务客户了。所以，老张的业务越做越少，仅仅维持不被淘汰。

作为对公营销的培训师，我与许多销售人员访谈时发现，很多人和老张一样，还是停留在“搞定人”的状态，但现实环境已经巨变。当别人正忙于与平台客户系统对接、用互联网工具收集客户信息、用新媒体传播产品时，而你还只会请客户喝酒、唱歌、洗桑拿，那么这个时代正在离你远去。就像武林高手与三流枪手对决，就算你会六脉神剑，人家只用手枪就能将你击败。

马克·吐温曾说：“拿锤子的人，看什么都像钉子。”

确实，**人都执迷于自己的特长，人都喜爱仰仗昔日的辉煌，岂不知，万事万物都是流动的细沙，握得越紧流得越快。**

2. 生物界的优势制约效应

我经常给孩子听一个专栏——《给孩子的博物学》，里面说起在美国有一种皂荚树，这种树长了很多刺，奇特的是，皂荚树的刺很长，大概能有 20 厘米；刺很硬，能扎穿汽车轮胎；刺随着树干长

得很高，能达到3米左右。

让植物学家不解的是，植物的刺一定是来对付某种天敌的，可这种刺根本防不住松鼠、小鹿这些动物，它们可以轻易绕开刺，啃到树皮。这些刺的特征分明是用来对付某种庞然大物的……

后来通过不懈的努力，植物学家终于找到了皂荚树的天敌，一种已经灭绝的动物：乳齿象。原来乳齿象喜欢在皂荚树上蹭痒，为防止被蹭倒，皂荚树长出了锋利高耸的刺。而乳齿象会吃掉果实，通过粪便将种子带到别处，为皂荚树创造繁衍机会。皂荚树就是通过这种优势，保持与乳齿象的共生依存关系。可随着乳齿象的灭绝，皂荚树原来的优势反而成为了负担，因为无法抵挡小型动物而濒临灭绝。了解一些生物的进化史，你就会惊讶地发现，往往毁灭它们的，正是它们曾经仰仗的。正所谓，**"天地不仁，以万物为刍狗。"**

生活就是这么现实，它不会因为熊猫萌宠就让它满街都是，也不会因为蟑螂恶心就把它赶尽杀绝，它只想告诉你它的游戏规则：

决定你繁衍的，并非基于你的强大，而是取决于你的适应。

3. 商界很多失败都是由于优势绑架

20世纪80年代，乔布斯刚刚分到"苹果"上市的第一杯羹，比尔·盖茨刚刚拿到IBM的第一份订单，王安却早已是美国IT界的风云人物，坐拥20亿美元的个人资产，位居美国十大富豪。但是，仅仅10年，"王安电脑"即宣告破产，如此狗血的剧情，蕴藏了什么玄机？

有人说是王安任人唯亲，也有人说是王安不思进取。但当你鸟瞰全局，就会发现真正的原因，正是过往的优势绑架了王安及其公司。

王安公司的主要优势在于文字处理器和中型商用电脑。个人电脑的突然出现搅乱了全局，成为市场的新宠儿。以现在的眼光来看，王安完全可以把握这次浪潮，实现转型。但如果把当时缩影成一张照片，你就会发现王安那张焦虑的脸。一边是已有的强大体系，一边是未知的黑洞边缘，你会走哪条路？王安最终选择走前面那条。最具讽刺意味的是，1964 年王安发明的洛赛台式电脑，竟是个人电脑的雏形。

无独有偶，1975 年的柯达公司，一名叫 Steve 的工程师发明了一种奇怪的相机，拍照后以数字的形式保存照片，而不需要借助胶卷，Steve 称他为“数码相机”。当柯达的高层拿着这个仅有 1 万像素的相机时却说：“这东西真好玩，但再也不要提起它了……”让高层万万没想到的是，正是这个好玩的东西最终颠覆了柯达帝国。

也许你会嘲笑王安和柯达高管对趋势的视而不见，但处于选择的十字路口时，谁都难免束缚于已有的成功路径之下，而无视一切反面的证据，哪怕这些证据犹如房间里的大象一样明显。

《人类简史》曾说：“与其说是人类俘获了麦子，还不如说是麦子俘获了人类。”这句话也是对“成功路径依赖”最好的诠释：当你呕心沥血取得了成功，成功也为你定制了一个看不见的牢笼，把你禁锢其中，使你对外界感应迟钝，最终被新的物种所取代。

4. 要想保持强大，就要不断进化

有一个流传很广的励志故事，说当老鹰 40 岁时，身上的各个零件都会老化，为了保证自己的生存，于是在岩石上磕碎自己的喙，再拔掉自己的指甲和羽毛，等待 150 天后全部重新长出，最后浴火

重生，再搏风云 30 年……

遗憾的是，这仅仅是个故事，老鹰活不到 70 岁，喙一旦断掉就永远不会再长出，自然法则更不可能给老鹰 150 天，让它去完成这一系列的脱胎换骨。老鹰生存的实像是，爪和喙在有生之年绝不能出现问题，它们总是不断地磨损，但也不停地生长，以此保证一种动态平衡。

那个不真实的故事更符合人类的心智，**人们都希望，一旦某天不适应这个社会时，万事万物都会静止下来，等待自己的华丽转身和修炼升级。**

而真实的故事却显得格外无聊，**那意味着根本就不存在一劳永逸，成功的人生也不过是一辈子的缝缝补补，以及永无止境的自我进化。**可这就是真相，正如《万物简史》的作者布莱森所说：**只有一种方法能与物竞天择对抗，那就是不断进化。**

8.2
提升精进力的方法之一：连早起都做不到的人，就别谈精进了

1. 当我醒来，对手却还在熟睡

前段时间看了《巨人的工具》，作者是蒂姆·费里斯，书中记录了他与上百位名人的访谈。其中一位名叫杰克·威林克，曾任美

国海豹突击队指挥官，现在创立了一家咨询公司，专门向商界传授军队的领导力，而且还出过一本畅销书，总之威林克是一个标准的成功者。

费里斯把威林克请到自己家中来访谈，并住了一晚，第二天早上发现威林克很早就起了床，问后才得知他在海豹突击队时，必须要 4:45 起床，所以这个习惯一直延续到现在。

费里斯接着问：你都退役这么久了，干嘛还要坚持呢？威林克说："在部队时，总觉得某个敌人在等着我，所以我要比他早起一些。现在虽然不在军队，但一想到有那么多的竞争者，当我醒来，他们却在熟睡，我就有种莫名的优越感。"

2. 早起的人起点更高

自律有多重要，不用多说，但其中一点不知你想过没有？自律会给你带来一种浸入骨髓的优越感。

大概 4 年前，我认识了一位年轻的准知识从业者，他当时还在深圳某 IT 公司做程序员。他给我的第一感觉是不够自信。但是这 4 年我见证了他的飞速成长，他每天清晨 5:00 准时起床，看书和写文章。他先是在某平台坚持每天写作日更，后来有些名气后，开设早起领读营，每天 6:00 带领学员速读一本书。由于他的坚持，在圈内也有一些知名度，现在成为某互联网教育平台的课程总监。虽然他的文章经常被人吐槽，他的读书方法惹人诟病，但没有人否认他是一个超级自律的人。

年初的时候，某次活动我又遇到他，发现他和以前大不相同，

透着很足的精气神聊起他的自律，他说他最大的收获不是别的，就是带来了莫大的优越感。他说，还在做程序员时，每天早上写完文章或者读了一本书，早早到了单位，开始规划一天的工作。看到那些踩着点，匆忙拎着早餐的同事，那种优越感就会油然而生。

他觉得自己不应该比这些人差，毕竟每天他的时间都比大部分人多出两个小时以上。从目前来看，结局还真是如他所愿，最起码在收入上已经今非昔比。

你看，**当你还在抱怨人生起点太低时，有没有想过，其实每天存在一个起点?**

别人的起点在 5:00，而你的却在 8:00……

3. 早起是自律的低配

每天 3 个小时的起点差距，1 年下来就是 1 095 个小时。如果按照每天 8 个小时的有效学习和工作时间来计算，1 年你就会多出 137 天。那么 3 年会是多少？ 5 年呢？ 10 年呢？你应该会算。所以，差距就是这样拉开的。

南怀瑾先生曾说过：“能够控制早晨的人方可控制人生。一个人如果连早起都做不到，你还指望他这一天能做些什么呢？”

多数成功人士都有早起的习惯。著名作家村上春树每天 4 点半起床；联想创始人柳传志每天 5 点前起床；百事可乐 CEO 斯蒂夫 • 雷尼蒙德每天 5 点起床；百度李彦宏说，每天早晨 5 点多就“被机会叫醒”。

所以，**如果说自律是成功的标配，那么早起就是自律的低配。**

4. 早起给你更强大的效率

说到早起的好处，只说优越感显得过于感性，那么我们来说说一些科学上的依据。

《最重要的事只有一件》一书中曾讲了一个案例。法官审批犯人假释申请时，上午和下午的通过率是不同的，上午 9 点最高，达到 70% 左右；而下午 4 点最低，仅有 10%。这说明，我们的自控、乐观、意志都与精力有关，而并非可以随意存取。所以，**在早上精力最充沛之时进行规划，会更理性，进行学习会更专注，做任何事都拥有更强的自控能力。**

除此，《深度工作》一书中曾讲到，对于专注力来讲，其有一个致命的隐形杀手，称为“**注意力残留**”。两个任务切换时，会无故消耗巨大的能量，因为从之前的任务切换过来后，你的心思和情绪还需要一段过渡期，这段时间是被无端浪费掉的。

所以，早起的好处是可以避免这种情况的发生，因为此时你的时间是“干净”的，没有人来打扰你。**此时效率最高，也最容易有高质量的产出。**

上面所说的两点优势我很有体会，每天 5:00 坐在桌前开始写作，万物寂静，心如静水，效率自然高了很多。

5. 如何做到早起

现在核心的问题来了。你肯定会说，我当然知道早起重要，我

也尝试过很多次，可总是做不到，这该怎么办？贡献几条我试过的方法。

1）告别熬夜

其实最难过的一关，不在早上，而在晚上。很多人晚上舍不得早睡，总是心有不甘，害怕错过什么精彩的东西。最终的结果是，越晚睡，越晚起，晚上到了该睡的时间还不困，接着晚睡，形成一种恶性循环。

所以，你必须设置一个固定的就寝时间，就算睡不着也要关掉手机。有研究表明，电子屏幕会影响睡眠。当然，也可以依靠外力让自己有睡意。对我而言，一是吃褪黑素；二是看纸质书籍。

2）把手机放在离自己远的地方

如果晚上入睡困难，还要不要早起呢？我的经验是当然还要。我曾经很长时间被失眠困扰，早起时断时续，可当我持续天天早起后，失眠情况竟然好转了很多。

我相信这是一种良性循环的效果。当然，循环没有形成时，早起最困难。这里的诀窍是，你设了闹铃后一定要把手机放远点。人在意识完全清醒前很难自控，如果手机在身边，听到闹铃后，你的潜意识会第一时间将它关掉，等你苏醒后，你甚至以为手机根本没有响过。当手机比较远的时候，你必须要爬起来，走过去，这时你的意识已完全苏醒。

3）目标设置循序渐进

很多人不能坚持早起，主要是因为一开始设立了太高的目标。这样很不好，只要你破了一次，大脑说会告诉你：“算了，你根本

做不到……”正确的做法是，将目标设低一些。例如，每周早起 1 天。当能稳定做到后，再逐渐加码，每周 2 天、3 天、4 天……

其实意志力就像健身，都是逐步加重的，哪有一上来就举个大杠铃的，那还不把你压死？

4）千万不要自虐

最重要的一点，在早起习惯形成的初期，最忌讳做太过自虐的事。这时的首要目的是形成固定的生物钟，其他都是其次。如果一上来就背二十四史、学习博弈论，没有人能一开始就坚持下来。你的大脑会把早晨这个时点和负面情绪关联起来，想尽一切办法在潜意识中干扰你，排斥你早起的行为。

正确的做法是，把一些喜欢的东西和早晨关联起来。例如，你喜欢打篮球，早上就可以去打篮球；你喜欢听音乐，早上起来就可以听听音乐；你喜欢看电影，早上起来就可以看看电影……

总之，先不要纠结早起做什么，而要先能起来，这很重要。等习惯养成后，再慢慢调整内容，会变得很容易。

5）阶段达成时要庆祝

如果完成了自己设立的早起目标，一定要庆祝一下，犒劳自己。要知道，仪式感很重要，它在你心中会给你很多正向暗示，把你推入一个螺旋上升的通道。

以上就是我提供的 5 点建议，你可以尝试一下。

6. 自律是一种合纵连横的智慧

关于自律，以前主流的心理学观点认为是两个自我的较量，一

个是审判性的自我，一个是本能性的自我。但最新研究表明没那么简单，人类的意识非常多元，就像一个混乱的战场。

自律成功与否，虽然是上述两个自我的战斗，但旁边还有很多看热闹的，如管理情绪的意识、管理记忆的意识、管理恐惧的意识……

因此，能不能把这些旁观者变成你的盟友是能否取得胜利的关键。所以，**自律看起来是一种克服短板的能力，其实是一种合纵连横的智慧。**

8.3 提升精进力的方法之二：注重隐性价值

1. 生意不好的刘老师

由于从事企业内训行业，因此经常要帮客户寻找合适的讲师。慢慢发现，不同的讲师有不同的工作风格。例如，刘老师属于典型的“不见兔子不撒鹰”。每当有了需求，一定要谈好价格，合同签订，才进行下一步的工作。

他的原则很清晰，时间就是金钱。因为在培训实施前要投入大量的工作，如学员访谈、领导调研、场景设计……

如果企业最终没有请他，前期的投入就打了水漂。以机会成本的角度来看，这种原则无可厚非。但如果没有前期投入，课程就没

有针对性，也就很难被选中。

所以，刘老师的生意并不算很好。

2. 生意很好的马老师

另一位讲师马老师，风格则完全不同。

只要客户需求在框架内，先不论成交的可能，便全情投入，安排访谈，进行调研，重新设计课程内容……

这种做法增添了很多工作，但是客户选择他的可能也更大，毕竟前期的工作使他的课程更能对症下药。即使偶尔没有成交，他也毫不在意。

他说借此洞察了一个行业，打开了一个通道，后期肯定会有其他机会。果不其然，他的课程往往具有行业专属性，订单颇多。

刘老师和马老师的区别在哪里呢？**归根结底就是对待隐性价值的不同态度。**

3. 什么是隐性价值?

什么是隐性价值？这个词汇来自营销学。以星巴克为例，它的咖啡是最好喝的吗？当然不算，可为什么它能长盛不衰？其实最重要的原因就是对“隐性价值”的重视。

①星巴克更重视那些间接性的价值。很少看到星巴克在媒体上的广告，但是星巴克却愿意为咖啡讲座、沙龙等活动花费巨资。这些活动能与顾客互动，过程中可以带来更多的价值，虽然这些价值并非那么的直接。

②星巴克更重视那些长期性的价值。星巴克创始人舒尔茨到清华大学企业讲堂演讲时曾说："在星巴克金字塔顶部的不是股东，而是员工。中间是顾客，底部才是股东。"他说："太在乎短期收益是很多企业犯的错。提升员工待遇，虽然减少了短期收益，但是吸引和留住了更优秀的员工，这样反而能够支撑公司更持久的发展。"

③星巴克更重视那些复合性的价值。星巴克实际是在兜售"第三空间的体验感。"第三空间是家庭、职场之外的另一个空间。星巴克就是通过口味、品相、环境、气氛等多个维度，满足我们在这个空间的体验感。那些维度不是单一孤立的，而是相互融合的，自成系统，甚至竞争者都无法模仿，我们称为复合性价值。

通过对星巴克的 3 点解读，我可以总结隐性价值的主要特征：**间接性、长期性和复合性。**以宏见微，对隐性价值的重视不仅受用于企业管理，更适用于个人的精进力提升。

4. 隐性价值的第一个特征

隐性价值的第一个特征是收益的间接性。

罗振宇曾讲过一件事。他有一个在杂志社做编辑的朋友，聊起工作时，那朋友得意洋洋地说："告诉你，我工作有一个绝招。"

罗振宇问："什么绝招？"

朋友说："我编辑任何文章，只用 3 个键，复制、全选、剪切，多一个我都不用。"

罗振宇又问："为什么这么做？"

朋友说："领导给钱太少，所以我就这么工作。他给多少钱我

就干多少事。”

罗振宇问：“这样生产出来的文章能好看吗？”

朋友说：“当然不好看。”

罗振宇问：“那你的能力会有进步吗？”

朋友说：“当然不会。”

罗振宇说：“那你何苦呢？”

朋友说：“我有什么办法？谁让他只给我这么点钱？”

结果，这朋友陷入一个怪圈：领导给多少钱，他就干多少活，水平提高不了，领导自然给的钱也多不了。直到有一天，领导找了一个比他年轻，又比他能干，还和他要价一样的人……

这样的人在生活中应该不少吧？他们只关注看得见的价值，毕竟这些价值可以量化，存在于期然之中。但是，这个世界是动态的，原本换取显性价值的资本会逐渐贬值。

而能为其充值的，恰恰是对间接价值的关注。所以，**那些在企业里混日子的人，看起来很精明，其实很傻。觉得钱少就耗着，最终烤糊了自己的青春。**

5. 成功者更关注间接价值

成功者往往更能关注到一件事物的间接价值。

硅谷风投界的新锐克里斯•萨卡，曾成功投资 Twitter 和 Uber。他创业前在 Google 工作，与其他员工不同，对待工作他总爱多做一点。一个项目报告，他会对背景进行更为细致的调研，其实完全不必如此；一个数据分析，他会过段时间再去检视合理性，其

实完全没有必要。更有意思的是，他经常去参加一些与自己无关的高层会议。这些会议根本没有人请他，有人就问他来干吗？这时萨卡就说，我是来帮你们做会议记录的。会后，他真的会写一份会议纪要分发给参会者。

他做的这些事真的没用吗？恰恰相反，这些事给他带来了巨大的间接价值，扩宽了他的视野，培养了他的嗅觉，也为他日后的风投生涯带来了巨大的直接收益。

萨卡的故事让我想起李笑来曾说过的一段话：“为什么很多人上班不快乐？因为他们不知道自己在赚两份收入。一份是工资奖金，一份是学习机会。领导其实很傻，一边给你发工资，一边给你学习机会。你想想这些，就应该快乐了……”

6. 隐性价值的第二个特征

隐性价值的第二个特征是回报周期很长。

正因为隐性价值的回报周期长，往往导致我们主动忽略，使之隐形。

问你一个问题，我准备 1 年后给你 1 000 元，但如果你愿意多等 1 个月，我会给你 1 100 元，你如何选择？相信你会选择 1 年零 1 个月后领取 1 100 元，既然都等了 1 年，多等 1 个月又何妨呢？

现在把问题换一下，马上给你 1 000 元，但如果你愿意 1 个月后拿，我会再给 100。你又会如何选择？想必很多人选择先拿了 1 000 元再说，毕竟落袋为安。

可是，两个问题的本质是一样的，不一样的只是你对时间的感知。

这种感知让你只关注短期价值，而忽略长期价值。这就是经济学上的“双曲贴现”理论。这个理论也揭示了人类所残留的“动物性”，**即把美好留在当下，把麻烦抛给未来。**

所以，为什么你无法坚持每天读书？为什么你无法坚持每天锻炼？为什么你无法坚持辅导孩子功课？虽然你知道这些都会在将来使你受益，可与之交换的却是当下的舒适，于是在半推半就中得过且过……

岂不知，这一切都是要还的。正如蔡康永曾说过的一段话：“15岁觉得游泳难，放弃游泳，到18岁遇到一个你喜欢的人约你去游泳，你只好说‘我不会耶’；18岁觉得英文难，放弃英文，28岁出现一个很棒但要会英文的工作，你只好说‘我不会耶’；人生前期越嫌麻烦，越懒得学，后来就越可能错过让你动心的人和事，错过新风景。”

7. 成功者更关注长期性

理智的人往往更看重那些能带来长期价值的东西，即使为当下带来种种麻烦。且不说各个领域锲而不舍的精英分子，单就教育孩子这件事，就是一个分水岭。

我曾经的一位领导，事业有成，对待孩子的教育问题格外用心。一次晚上加班，我听到他在办公室里说话，以为在叫我。进去后，发现他正在通过视频辅导孩子做功课。

之后谈起此事，他说除非极特别情况，他每天都辅导孩子功课，哪怕回不了家，也会通过视频辅导孩子。我说每天工作压力这么大，

还辅导孩子，也太辛苦了。本以为他会讲些父爱如山的大道理，怎知他给算了笔账，大概意思是，对孩子的投入就像早期买房，每月按揭时辛苦一点，可日后能享受成倍的投资回报。反之，如果现在不管不问，将来孩子长大，上大学、找工作、谈对象都还是父母的事，积攒下来，件件都是大麻烦。所以，用现在的小辛苦换以后的大麻烦，这很划算啊。

他这话听起来有点功利，可是很有道理。混沌学中有一个概念，**在初始阶段的小小调整，则会导致后期的巨大偏差。**这就是以长期价值为目标的意义所在。

8. 隐性价值的第三个特征

隐性价值第三个特征是，可以演变为一种复合型价值。

复合性价值的对立面是单一性价值。如果你是一名文案工作者，做出精美的 PPT 就是你的单一性价值；如果你是一名销售，精通话术就是你的单一性价值；如果你是一名管理者，激励员工就是你的单一性价值。

把单一性价值经营得再优秀，也很难出类拔萃，因为这些价值也是你竞争对手所关注的。均衡博弈下，这些原本优秀的元素会被稀释，终将沦为一张入场券。

所以，很多大企业在选拔高管时，都会要求入选者同时具备多种经历。你可以是产品出身，但你必须具有销售管理的经历；你可以是运营出身，但你必须要有营销规划的履历。这其实也是在释放一个信号，企业更需要那种复合型人才。

因为在板块之间的拼接处，才最有可能产生创新的火花。

9. 成功者更关注复合性

我之前的文章中曾提出过一个“加持”法则，**是说在你原有主业的基础上，加持一种相关技能**。这样，你即可拥有一种独特的竞争力，也就是本节所说的复合性价值。

知识大 V 吴军曾解读过毕加索的成功。他说，毕加索不仅画画得好，与同时代的人比，他还有一项技能，就是会讲故事。例如，在每次卖画之前，他都会先办一次画展，但是先不给你看画，而是讲这幅画背后的故事，当你意犹未尽时，再给你看画。这时候画商和收藏家就会觉得“还真是这么回事”，然后就有了知己般的认同感。久而久之，毕加索在他们心中的地位就越来越高了。

其实现实中有很多这样的例子，可以说明复合性价值的重要性。

小时候看《三侠五义》，白眉大侠徐良与高手对决总能获胜，不是他比别人武功高，而是他暗器多，冷不丁给你一镖，这就是所谓的复合性价值。

10. 结尾

本节花大量篇幅来解读“隐性价值”的概念，是想让大家明白，所谓精进力，听起来生猛，实则是一条长期艰苦之路。因为**这世界上没有无缘无故的爱，你想得到什么，就要拿相对应的东西去交换**。该挨的风雨，你躲不过。如果你告诉我，你的头顶一直是晴空万里，那么要小心了，劈你的雷就在来的路上。

8.4
提升精进力的方法之三：有效阅读

这是一个知识泛滥的时代，你足不出户，便能享受各种知识服务。以阅读为例，你不用再跑图书馆，无论网上购买，还是电子下载，都非常便利。但是，当各种书籍琳琅满目、汗牛充栋时，不代表你真的拥有他们，你真正吸收了多少才是关键。

我曾参加过一个读书沙龙。一位嘉宾谈起读书经历时说，自己这 10 年来一共读了几十万本书，心灵获得了极大的成长。此话未完，台下掌声四起。

作为一个职业挑刺人，我又有点按捺不住。问道，如果按 20 万本计算，你一年要读 2 万本，平均每天要读 50 本左右，这是如何做到的呢？他很神秘地对大家说，自己有一套速读方法，并研发了一个线上课程，想了解的话可以付费收听。

这时我才突然意识到，自己无意中给别人当了一回“托”。但是，回归理性，我们索性把账算得再清点。如果每天读 50 本书，按每本平均 300 页，一天 8 小时计算，每分钟就要读 30 多页，也就是不到 2 秒就要读完一页，这期间不能做笔记，也不能思考，当然也不能上厕所，只能不停地翻页和换书。

当然，对方可能是个天才，历史上也确实有这种人，如三国时的杨修。但是，我深知自己不是。我做不到一目十行，只是比较喜欢读书，享受读书本身带来的乐趣。

就算功利一点，作为一个知识从业者，读书作为输入，就像吃饭一样，日常且必须，不用非得拿读了多少本书来衡量。关键是有多少可以转化成自己的东西，并能对外输出，这才有意义。

所以对我来讲，读书的关键词是“享受”和“转化”，在这个基础上，我也谈谈几点读书心得。

1. 读书不是用来炫耀的

中国人自古对读书极其崇拜，从小我们就接受教育，但凡卓越之人，和勤奋读书都不无关系。例如，囊萤映雪、牛角挂书、凿壁借光、悬梁刺股……

所以，读书最给人一种高山仰止的寓意。于是，朋友圈中到处弥漫着读书的味道，以彰显自己的爱好脱离了低级趣味。

实际上，你喜欢不喜欢自己还能没数吗？更让人无语的，是那种号称阅书无数的“噱头者”。

很多文章的标题是《一年读了 500 本书，推荐 5 本给你》，他晒出来的书单中，竟然还有《百年孤独》《卡拉马佐夫兄弟》《文学回忆录》这种长篇巨著。我瞬间无语，说实话，我看《百年孤独》一本书都差不多读了 1 个月。但是转念一想，读书这事，不就像是穿的鞋吗？舒服不舒服只有自己知道。你却偏告诉别人，你的鞋的各种颜色和各种质地，好像也太没有意思了……

2. 读书不要读成了“功能性文盲”

《圆桌派》节目中，主题是讨论读书。梁文道提出一个观点，

说很多人读书，其实不是在获取知识，而是在找认同。

什么意思呢？也就是说，当人上了一定年龄，拥有了某种价值观后，在读书时往往是为了印证自己的观点。发现与自己观点一致的，就说：你看，果不其然，和我料想的一样。只要和他观点相左的，都被视为异端。这种现象就是“功能性文盲”。你想想，这种“**功能性文盲**”还真的很常见，这些人不能看到与自己观点不同的主张，仿佛自己就是真理的化身，实际上是思维固化的表现。所以，你需要一种接纳精神，多读读不同见解的书籍和文章，这样才能扩展自己的知识。

3. 我注六经，不如六经注我

六经原本指6本儒家经典，我们可以指博览群书。“我注六经”是指，读书时以书为主，根据其内容引发联想，解答疑惑，吸收知识。这也是多数人常用的方法。“六经注我”，是反其道而行之。当自己有了某个疑问或一个想法时，去找与这个框架有关的书籍，把其中可以解答疑问的内容萃取出来，这样就形成了一个新的知识框架。

已故的李敖大师貌似精通此术。据说，他没有一本完整的书，所有的书都被他“五马分尸”，然后按照自己的框架重新组合。其实这种方法也是很多知识大V的惯用伎俩，把散落的知识点以某种逻辑线串联起来，冠以新的概念名称，就形成了专属于他自己的知识体系。

4. 主题阅读

一是跟人读。其实书是作者的思想浓缩，当你能把一个作者的著作通读下来，你基本上就吃透了一个人的思想。二是跟事读。找到一个概念主题，把相关的主流书籍统一阅览，找到作者对这个概念有哪些相同的观点，以及哪些分歧的观点。

主题阅读最大的好处是，可以在一定时间内，保持思维的连贯性，这样获得的体验和知识也更具体。你可以先确定好主题，然后通过豆瓣、百度、论坛等渠道去建立书单，制订阅读计划。

5. 学会拆书帮便签法

赵周老师成立的拆书帮有一个很实用的读书方法，称为拆书帮便签法。

这种读书方法可以极大地降低读书的难度。你读书时是不是也这样的经历？总想把全书精髓一口吞下去，结果书一合，什么也没记住。用了这种方法后，可以让书的内容和自己形成一种连接，并能尝试应用在实际中，这样的知识才形成了真正的转化。

具体的拆书帮便签法分为：R（阅读片段）、I（用自己的话重述知识）、A1（描述自己的相关经验）和 A2（以后我怎么应用）。

R：在读书时，遇到某一个心动片段，停下来，画出来。

I：用自己的话复述原文知识，达到理解知识本身是什么的程度。

A1： 写和这个知识有关的自己的经验，通过反思自己的相关经验，让这个知识真的和自己有关。

A2：写下针对这个知识自己可以如何进行的下一步行动。

我写书评用的就是这种方法，你不可能短短几千字就把一本书的全部精髓讲清楚，选取几个主要片段，再去延展解读，一篇书评自然而成。

综上，就是我的一点读书感悟。

拜互联网所赐，现在读书并不是一件难事，各种读书论坛、APP、说书人、浓缩音频层出不穷。历史上任何一个时期都无法比拟当下的知识繁荣。

现在最大的问题不是你读了多少本书，而是你在读书过程诱发了哪些思考。如果不顾忌自己的消化，只是一味地灌输，你的脑子迟早会成为别人的跑马场。

8.5
提升精进力的方法之四：进化的3个姿势

精进力很重要的一个方面是学会进化，即与时代同步，不断提升自我。本节提供 3 个姿势供你参考：强化通用技能、洞察底层逻辑、学会知识迁移。

1. 强化通用技能

前段时间，我和一位 HR 朋友聊天，他说公司架构精减，几个

部门合并，但人力编制有限，只能留下一部分人。我问他是如何取舍的？他说，领导要求他们每人写一份合理化建议，上台演讲展示。经理级别的都来听，并参与打分，得分前 5 名的可以留下。因此，那些善于写和讲的人就占了便宜。

你可能觉得这种方式不公平，因为很多人就是不善于表达，但其实他们更专业。可是，你要知道，只有通过输出才能与这个世界发生联结，才能彰显自己的价值。你不能一边说自己满腹经纶，一边又不善言辞。

柴静的原领导陈虻，当有新人进入央视时，便会拿出一包烟，让对方就此写 3 000 字。陈虻说：如果让学医的人写，他会写尼古丁的含量、吸烟者肺癌的发病率；让学美术的人写，他会写设计的颜色、民族化的特点；让经济学家写，他会写烟草是国家税收大户，烟民的多少会影响经济发展。**每个人都会用自己的坐标去解释世界上的事情，而我只能用统一的坐标去评估他们，那就是他们写出来的东西。**

所以你的价值从何而来？是你与外界交涉的结果，这种交涉在很大程度上依赖于你的通用技能。

另外，一项专业技能很容易被新技术取代，而通用技能则不会。我上大学时还有珠算课，珠算课的老师给我印象很深，他算盘打得溜，口才更犀利。这年头，教别人打算盘的人早该失业了吧？可这老师摇身一变，开设了一门《算法与哲学》的课程，天天去大企业讲课，竟也门庭若市，档期满满。

2. 洞察底层逻辑

我曾与多家知名咨询公司共事，发现无论多么盘根错节的问题到了他们手中，就如同一个魔方，再乱的次序，他们都会将其变成一致的颜色。

例如，做访谈时，对象的级别、层次、角度都大不相同，反映的问题也千奇百怪。然而，优秀的咨询师却总能迅速抓住核心，锁定共性，萃取精华。

在职场中也一样，有的人成长很快，你教他一次，以后什么情况都不用你操心；而有的人，一旦客观条件稍有变化，你还要再去指导。这就是洞察底层逻辑的能力不同所导致的。

那么如何加强洞察底层逻辑的能力呢？

先问你一个问题，以下动物中哪些是同一类的？鲸鱼、山羊、老鹰、蝙蝠、蛇、猫咪、蟾蜍、百灵鸟。

如果你问一个孩子，会得到什么样的答案呢？他很有可能告诉你，猫咪、百灵鸟是一类；鲸鱼、老鹰、山羊是一类；蝙蝠、蛇、蟾蜍是一类。为什么会是这个答案？因为他们是根据自己的喜恶程度来进行划分的。

成人则会理性一点，很多人会把老鹰、百灵鸟、蝙蝠归为一类，这些都是可以在天上飞的；把猫咪、山羊、蛇归为一类，因为它们都是待在地上的；鲸鱼、蟾蜍又是一类，它们都可以下水。

当然，有些人还会根据有毛和没毛进行归类，这都是根据外部特征和表象功能来进行的分类。

如果是生物学家，则会将鲸鱼、山羊、蝙蝠、猫咪归为一类，

因为它们都有乳腺和两个心房，所以它们是哺乳类动物。这就是根据事物的内部结构和潜在联系进行的分类。

孩子、成人、生物学家代表 3 种不同的洞察方式，无疑生物学家洞察了底层逻辑。现实中对事实的洞察，多数人是孩子式，一部分人是成长式的，很少人是生物学家式的。

就说读网络文章，很多人点开，是因为它有一个吸引人的标题（喜恶程度）；而一部分人则是看这篇文章有没有干货，能不能让自己学到些东西（功能）；很少人会去想，这篇文章的结构是怎样的？故事的导入是否合理？各个章节的观点是否有矛盾、重合？论据对观点的支撑是否得当？这篇文章与类似文章的有什么相同和不同之处（结构与联系）？

当然，如果你不准备写文章，也没有必要这么深刻。但是，在日常工作中，你却要进化这种能力。你有没有想过，自己的岗位与部门是怎样的关系？部门与公司又是怎样协同的？当看到别人一份好的报告，你有没有想去拆解一下，看看它的潜在逻辑线是怎样的，它的行动方案是如何展开的？

其实，对底层逻辑的洞察能力就是在日常生活中一点点提高的，而且越往上走，这种能力对你的帮助就越大。

就如电影《教父》中有一句经典的台词：在 1 秒钟内看到本质的人，和花半辈子也看不清一件事本质的人，自然是不一样的命运。

3. 学会知识迁移

我的一位朋友是深圳某知名通信公司的工程师，由于众所周知

的原因，他需要重新找份工作。他去一家公司面试，结果不理想，万念俱灰。他说：面试他的公司和之前公司完全是两个领域，虽然都是产品研发，但相去甚远。自己说的术语面试官完全不懂，面试官提的问题他也莫名其妙，大家根本不在一个频道上，是两套不兼容的系统。

朋友说的意思我明白。他长年固定在那个岗位，工作按部就班。他原来的公司如同一台大机器，他已变成一颗定制化的螺丝，无法在别的机器上使用。

但我觉得，这个局面他自己多少也有点责任。

很多知识的底层概念是相通的，就说产品研发，即使在不同领域，最起码的需求分析、竞品分析、测试、迭代等原理并不会有天壤之别。所以，换了环境，马上不知所措，往往是因为不会把原来的知识进行迁移。

所谓知识迁移，就是把一个领域的底层概念延伸到另一个领域。

很多高手都拥有这种能力。百度最年轻的副总裁李叫兽曾说过自己在这方面的体会。他看到一本讲大脑的书中说："人的爬行脑（控制人的欲望的那部分大脑）更加喜欢视觉化的信息，而不是抽象的信息。"

于是他联想到 IPod 的文案，"把 1 000 首歌放到口袋里"，这样说显然比"小体积大容量的 MP3"要好得多。这就是大脑喜欢视觉化的实际应用。不仅如此，他还发现中国的谚语、马丁·路德·金的演讲、球星的绰号都符合这个原理。

李叫兽说："爬行脑更喜欢视觉化的信息"，这句话如此简单，

1 秒就能看完，但只有应用了迁移的方法才能真正的理解和掌握。

关于知识迁移，我有一次顿悟的经历。当时刚刚学习写作，老师总说写作要有“代入感”和“表现力”，但我却一直不明要领。直到有一次，我去看电影《金刚骷髅岛》，里面演到正值越战结束，士兵们准备回国，这时军部要选派精英前往骷髅岛探险，正常情况下没有人会愿意去。 但影片要塑造一个偏执的中校，他必须喜欢战争与挑战，好为誓死与金刚为敌的情节做铺垫。

如果让我们写剧本，会如何铺垫偏执狂呢？可能会这样表述：“他从小父母就被鬼子杀害了，在战斗中又如何失去了好基友了，战争中爱国精神得到了升华了，所以才有了手撕鬼子的神力……”

可电影中只用了一个桥段便展现得淋漓尽致：“驻越部队接到了撤退的命令，各个都欢呼雀跃，把酒言欢，但那位黑人中校却暗自神伤。他独坐办公桌前，取出一个盒子，里面尽是各种勋章，他萎靡地低语道，这些东西还有什么意义……这时办公室的灯光变得更昏暗了。”

仅仅两分钟的场景就定格了人物发展的调性，令人叹为观止。当时我突然想到，这不就是老师所说的“代入感”和“表现力”吗？

再去看很多经典的小说，发现共同规律。他们对人物的刻画，很多都是通过一个场景建立一种画面感，从而取代连篇累牍的人物背景描述，不但让观者认知更直观，还最大限度地使内容干练。

你看，这就是知识迁移的力量，它仿佛隐藏于知识中的一张暗网，找到后，只需一拉，便踏踏实实地收入囊中。

4. 结语

这个时代很让人焦虑，每个人都只争朝夕，害怕被同龄人抛弃。但如果你资质平平，拼爹无望，那么我还是建议你，集中火力，聚焦一点。

当然在这个过程中，你还需要不断进化才能步步为营。本节介绍了 3 种进化法则，分别是**强化通用技能**、**洞察底层逻辑**、**学会知识迁移**，希望对你有所帮助。



第 9 章 钝挫力

9.1 钝挫力才能使你强大

1. 什么是钝挫力?

有位读者找我诉苦，说他的领导很严苛，天天板着脸，好像别人欠了他两斗高粱。而且，自己的工作都是芝麻绿豆的小事，如帮领导订饭、贴发票、装订文件等。这位读者很郁闷，觉得自己学不到东西，得不到成长，想换工作。

当得知他在这家公司只有 6 个月时，我不禁哑然一笑，因为这种想法我太过熟悉，翻出我十几年前的日记，当时记录的都是这种郁郁不得志的心情，现在看来，真是幼稚透顶，无病呻吟。

在职场上打拼十几年，越发感觉智商、情商这些东西在起跑阶段是很重要的，但真正支持你能走的更远的却是：**钝挫力**。

钝挫力，顾名思义，是对挫折钝感，能忍受困难击打的能力，也是逆商高的一种表现。本节将通过我的经历，来谈谈钝挫力的重要性。

2. 没有钝挫力让我失去良机

我刚来深圳时，在一家小公司当行政兼出纳，领导是一个极度严苛的人。邮件的格式他要管，字体的大小他要管，对别人的称呼他也要管。总之，无论什么事，他都要管。更重要的是，他的脾气很差，动不动就吼我，让我这个阳光少年天天笼罩在阴影下。一次开支票时，我把“壹拾伍万元整”写“拾伍万元整”，导致退票。结果领导狠狠地骂了我，结合一年来受到的委屈，我爆发了，决定辞职。离职前与领导谈话，这是他态度最和蔼的一次。他问我离职的原因。我说出了一部分实情：手头的工作都是些小事，觉得自己无法得到提高，所以想离开……领导先是一愣，然后非常动情地说道：“我知道自己说话有时太过分，请你原谅。关于工作，你要明白，**根本就没有什么惊天动地的大事，你需要把每件小事做好！**这其实没什么了不起，但 90% 的人都做不到……”

他停顿了一下，站起来，望着窗外的大厦，阳光洒入职场，他宛如一尊金佛。“我现在 33 岁，你才 23 岁，如果十年前有人对我说这样的话就好了……你其实很聪明，就是有点浮躁，我不想你意气用事而毁了前途。我准备 3 年内把公司做上市，你愿意和我一起奋斗吗？”听到这样的真心话，我醍醐灌顶，连忙说：“不愿意，谢谢！”转身离开之时，我还在想：“想忽悠老子，天天填个报销单、

跑个腿，能有什么发展……”

果然，公司3年后并没有上市，而是花了8年。我查看公司上市资料时，在流通股东中竟然看到了刘克的名字，他比我晚到公司2个月，其实他是我的徒弟……

3. 年轻人不要矫情自怜

幸好我有写日记的习惯，让我有机会鄙视一下当年的自己。我在那家公司干了一年半时间，日记写了7万多字。放眼望去，除了偶有生活中的边边角角，其余全是工作中的郁郁寡欢和自我哀怜。

日记中不但记载了领导责骂时的嘴脸，还感慨道：“作为领导，批评下属时，根本不考虑对方的感受，一点同理心都没。”日记中还记录着，当我用“胡辣汤味”的英语和客户对话时，旁边几个同事不怀好意地笑。

日记中还记下我一次次修改邮件时的绝望：“珍贵的青春时光，难道都要浪费在无端的琐碎上吗？”你看，那时的我就是如此侨情、敏感、脆弱……

因为我还不懂得，对于领导，最重要的是效率，而不是对你的情绪体察；对于同事，大家都是潜在的竞争者，没人有义务善待你；对于碎务，那正是你“打怪升级”的必由之路，你又不是人民币玩家，难道一上来就想解锁大招？

4. 外界压迫的环境可以创造推力

和很多网友聊工作时，发现他们定义领导的好与坏很简单，让

他们感觉舒服的就是好领导，让他们感觉难受的就是坏领导。他们不曾考虑，还要加上一个“自我成长”的纬度。因为，让你舒服的领导，也许在削弱你的竞争力；让你难受的领导，也许在加快你的成长。

著名网络作家咪蒙曾写文章分享自己第一次的创业经历，那时她认为自己是新时代的领导，要和群众打成一片。于是每天给员工做饭吃，还抢着刷碗；员工犯下错误，她耐心开导，给足面子；日常管理也极度宽松，她以为这样就能让员工更有创造力……然而，不到一年的时间，公司就倒闭了，她也终于明白“慈不掌兵，义不行贾”的道理。

第二次创业，她收起“居委会大妈”般热情的嘴脸，对下属要求极为“苛刻”，结果是她的公众号成为自媒体的标杆。不仅如此，她的下属也被调教得出类拔萃，独当一面，仅仅一个小助理的月薪就能达到 5 万元以上。

这些信息都出自咪蒙的文章，你也许认为她在自吹自擂，但我活了大半辈子，越来越认可一个道理：**一个人变得优秀，往往是外在压力裹挟进阶的结果，那个苛刻的领导，很多时候就是你的外在压力源。**

正如我的第一任领导，看到我打字如捉虫，于是提出要求，打字速度要超过 80 个 / 分钟，试用期结束前测试，不通过不录用。当时还剩下不到 15 天的时间，好在中间有个国庆节。那 7 天，我日夜宅在出租屋里，以泡面充饥，蓬头垢面地练习“五笔”。也许是压力过大，经常吃完泡面就会呕吐，但一想到那份即将失去的工作，只得擦擦嘴，接着练习。试用期最后一天的测试，我的成绩是每分

钟 92 个字。如果不是那位领导，我这辈子可能都不会去学五笔，也不会拥有这样的打字速度，这对我今后的工作有很大的帮助，包括现在的写作。

曾有一位平台编辑和我谈合作，她问和其他网络作家比，我的优势在哪里？我随口而出：“打字快点吧……”她那边哈哈大笑。

我当然知道很多网络写手的速度都可以碾压我，只是那 7 天对我太过刻骨铭心，它使我懂得，**有些技能是逼出来的，一个人的成长往往要依靠外在环境的推力，而不能仅仅仰仗自觉。**

电影《爆裂鼓手》中那个“变态”教练，对鼓手安德鲁说：“我可以对你说，‘演奏的真不错’，我也知道每个人都想听到这句话。可这对我来讲，这就是个悲剧，因为‘干得不错’这种话是最害人的。”

那部电影的主线就是教练对安德鲁的折磨，肉体和心灵。你一定觉得这个教练很混蛋，可正因如此，安德鲁拥有了人生最巅峰的一次演奏。

5. 年轻人需要“一厚解千愁”

曾有一位即将毕业的大学生问我，步入职场后最重要的心态是什么？我只告诉他 3 个字：“**皮厚点**……”他以为我在调侃，有点小愠怒。也许在他的心目中，我应该拿出几本武林绝学，双手奉上。

可是，亲爱的，请原谅我说了实话，你看尽职场进阶书籍，你听尽职场跃迁音频，也不如好好体会这 3 个字，正所谓“一厚解千愁”。

脸上的皮厚点。别动不动就开启自我感化模式。要知道，你的感触没人关心，因为放眼望去，谁不是在含着泪奔跑？

手上的皮厚点。别以为身为白领，衣着光鲜，窗明几净，就天天幻想整点大事出来。要知道，你并不是那个含着金钥匙的人，你也逃不掉脏活、累活。想当年，刘若英刚进陈升团队时，还得打扫厕所，她行，为什么你就不行？

脚上的皮厚点。别羡慕朋友圈里的那些美好，谁不是一边晒着自己的梦想，一边苟且地活着。你的路，必须自己一步一步走，你不需要环顾左右，也不需要回头张望。每个人都有自己的赛道，也许一路风调雨顺，也许一路狂风暴雨，可这都不是你能改变的。你唯一可以做的就是，用坚实的双脚去丈量整个行程。

9.2 钝挫力的修炼方法之一：成为一根筋式的人

付强是我的老同事，具有很强的顿挫力，甚至可以换另外一种说法：**一根筋**。

当年他在客服运营部一干就是 10 年，也没升职，我推断了一下原因。首先，在一些大企业，多待几个部门，升职空间更大些。可他就在一个坑里耗着，说明他一根筋。

其次，在绩效考核下，很多人会选择更有含金量的工作。例如，销售请他为客户做分析报告，这工作加不了分，只要不出纰漏即可，可他却很较真。很多数据无法系统调取，他便手工操作，花费了他

很多精力与时间，说明他一根筋。

最后，按照常识，八面玲珑的人才有好的发展。在这一点上，付强似乎很钝感。例如，他对自己的观点很自恋，即使领导反对，他也要据理力争。领导也说他一根筋。

他后来创业，成立咨询公司，主攻领域就是原来的客服运营领域，没想到，生意竟然出奇得好。用他的话讲，**公司不给升职，自己给自己升值。**

付强的大器晚成挺让人宽慰，他成就了一个案例：一个普通人，不凭借外力，单靠自身打造，也能终有所成。而他的法器，恰恰是他的“**一根筋**”，也就是下面要介绍的三点：**像傻子一样蹲守、像偏执狂一样较真、像自恋狂一样钝感。**

1. 像傻子一样蹲守

很多人说“选择大于努力”，这句话有多种解释，但字面意思更容易被人采纳。于是，你总是在不同的领域跳来跳去，无法形成积累效应，只会削弱自己的竞争力。

其实，你更需要一种“**浸泡精神**”，像个傻子一样，长期蹲守在某个领域。如此一来，往往给你带来意想不到的收获。下面讲一个听起来恶心，实则励志的故事。

17 世纪，有一个叫亨内希的德国人，他长期浸泡在某个领域。而且，这个领域还真有点不一般，因为是人的尿液。亨内希对尿液全情投入，被朋友们视为傻子，很多人也因此与他绝交。

可亨内希却不在乎，他坚定地认为，尿液可以提取出黄金（可

能颜色相近）。他在家放置了几十桶人尿，捯饬来捯饬去，先变成糊状，又变成蜡状，最终也没变成黄金。当他成为众人笑柄的时候，一件有意思的事情发生了……

那种半透明的蜡状物开始发光，而且暴露在空气中时会自动燃烧。这东西后来被称为磷。磷在当时由于不能批量投产，所以价格奇高，竟然比黄金的价格还高。亨内希不仅获得了很高的经济收益，还名留青史。

我之所以讲亨内希的故事，不仅是想说明蹲守与收获的关系，更想说明其中隐藏着很多人看不到的效应——**非期然后果**。

什么是"**非期然后果**"？这是美国社会学家默顿提出的一个概念，意指**坚持行动的过程中，总会获得预料不到的收获**。这种现象在科学创新领域特别常见，如伟哥、抗生素、空调的发明，都可以用这个概念解释。这些创新看起来都是偶发，但其实是长期坚持行动，不断试错的结果。

"非期然后果"具有两个必备条件：**行动 + 时间**。所谓行动，指你不能总处在规划状态，因为此时你对结果的预测，仅是自我意识的倒影。当你真正行动了，才能与现实发生联结与共振，以此形成反馈，再来指导你的下一步行动。所谓时间，指你在寻找机会，机会也在寻找你。当你在某个领域曝光时间足够长时，与之关联的机会撞到你的可能性就越大。虽然，这机会可能和你预想的并不一样。

我将此概念与一位创业的朋友讨论过，他特别认可。这朋友从事线上教育，连续亏损 3 年，第 4 年开始盈利。有意思的是，利润的一半来源却不是主业，竟然是今日头条和微信号的广告收入。他

说，当时为了扩大影响力，绞尽脑汁，写文案，做推广。主业做的不算成功，谁知吸引了大批粉丝。微信号粉丝数过百万，而今日头条的粉丝数排在所属领域前三。他们也根据目前的情况调整了商业运作模式。

你看，这就是“非期然后果”的真实印证。我讲这个概念，是想让你明白，把精力耗费在众多的选择上，不如在一个领域蹲守到底。这种蹲守，不是让你死待在一家公司，而是让你长期聚焦在一个领域。要知道，这个时代的趋势是，分工越来越细，需求层出不穷，科技无孔不入，这都有可能为你的坚守带来非期然后果。

2. 像偏执狂一样较真

很多人说：“一认真你就输了。”相信这句话，你才会输掉。但凡事业有些成就之人，无一例外都有些偏执，甚至可以说是“较真”。

OPPO 总裁陈明永谈起 OPPO 的成功经验，他毫不谦虚地归为自己的“较真”。OPPO 拥有自己的工厂，而不是外包，为什么？因为在手机研发的过程中，陈明永太过“较真”，总是改来改去，追求极致，导致代工厂无法忍受。

于是，陈明永干脆自己建工厂，想怎么折腾就怎么折腾，直到满意为止。陈明永还坦言，自己的“较真”是从小耳濡目染的结果。他的爷爷是木匠，父亲是裁缝，在村里面被视为不好惹的人，因为太爱挑刺。爷爷接个活，需要石匠配合，由于过于严苛，气跑了几波石匠，又换了几波，最后才完成。父亲也是如此，制作衣服过程中，对细节追求完美，对服饰的弧度都有要求，太弯和太直就会重

做。当然，长辈对陈明永也极为严苛。他小学 4 年级帮家里抄名单，由于字没对齐，就被罚重抄……

正是这种工匠精神对陈明永产生了巨大的影响，使他在研发 OPPO 手机时绝不含糊，追求极致。

在商界，可以举出很多类似的例子，一个好的产品，一定是死磕的结果，就像陈明永所说：“**绝不能将就，一定要发自内心，做出自己认可的产品。**”这句话放在职场中也适用。你写的报告、邮件、PPT 都是你的产品，你是发自内心地去做好，还是应付了事？这看起来是不是很简单？但 90% 的人都做不到，所以你做到了，你就是赢家。

“较真”只是表象，其所隐含的其实是一种不同的思维，我们可以称为**终点思维**，与之对立的是**起点思维**。两种思维的区别是什么？简单来讲，具有终点思维的人，注意力全然于目标，逢山开路，遇水搭桥；而具有“起点思维”的人，却聚焦于脚下的道路，哪有路，往哪走，走哪儿算哪儿。

前面所说的陈明永，就是具有终点思维的人。一次 OPPO 研发总监张璇向他汇报，说新机型的成本可能超标，是不是降低要求？陈明永很生气地说，我们的首要目的是什么？是做出一个好产品，而不是很便宜的产品，所以你先说你能不能做得很精彩，然后来和我谈成本。

埃隆·马斯克也是具有终点思维的人。他做特斯拉时，很多人觉得不可能成功，因为电池成本太高了。可马斯克的思维却和多数人不一样，他说：“电池再贵，也就是铁、镍、铝这些金属组成，

这些是硬成本，我是降不下，可那些协作过程中的软成本呢？是不是有优化的空间？”最终他还真找到了很多优化空间。例如，找税负轻的地方生产，通过规模效应摊薄的成本，改良电池设计降低损耗……

就这一点可以看出，**成功的人，底层思维是不同的，他们总是把注意力聚焦在怎样达成目标上；而一般的人，却总在想这个目标能不能达成。**

《穷爸爸、富爸爸》一书诠释得很好，当遇到想要又买不起的东西时，穷爸爸说：“控制欲望，别总惦记你买不起的东西。”而富爸爸却说：“你喜欢？很好，下一步想想如何才能买得起。”

你看，精英与平庸、财富与贫穷，往往就是在此拉开差距的。

3. 像自恋狂一样钝感

我问你一个问题：“你自恋吗？”也许你很自恋，但不好意思承认，因为“自恋”貌似不是好词。但新书《异类的天赋》中却揭示，“自恋”的人更容易成功。其中很重要的一个原因是，当你足够自恋时，似乎披上了一身隐形的铠甲，外人的冷嘲热讽根本无法左右你的初心。

有一个漫画作家叫杰夫·金尼，他对自己的漫画特别有信心，于是到处去找到出版社希望出版。可是编辑们却觉得他画的画简直就是垃圾；不仅他们，杰夫·金尼的朋友们对他的画也都嗤之以鼻。这世界上，只有一个人认为这画精美绝伦，那就是杰夫·金尼自己。

他不停地画，不停地写，不停地跑出版社，终于找到了一家好

心的出版社，满足了他的愿望。让所有人都没料到的是，他的漫画书竟然迅速走红。在中国你也能看到很多，中文书名叫《小屁孩日记》。

杰夫 • 金尼有多成功，我说一个数据你就知道。2016 年，他的版税收入达到 1 950 万美元，位列福布斯作家排行榜第二，超过了《哈利 • 波特》的作者 J.K. 罗琳。我儿子就是《小屁孩日记》的忠实粉丝，每本必买，不过说实话，我真不觉得有什么好看，如果这是我的作品，还真没底气顶着嘲笑坚持下去。

不知道你有没有觉察，尤其在当下，那些坚持自我、对外界反馈相对钝感的人往往更容易有所成就。就像一些作者，观点奇葩，行文怪异，你不可思议，可人家就能吸引广大的粉丝；也如那些做直播的，一口“胡椒味”的普通话，你不屑一顾，可人家就能笼络大批的粉丝。

所以，你要明白，人与人的差异很大，需求也千差万别，你有勇气持续表现自己，就有人为你的表现买单。**所谓内心强大，说白了，就是像自恋狂一样钝感。**

自恋狂的成功也涉及一个底层概念，称为“**自我实现预言**”，这是由美国社会学家罗伯特 • 默顿提出的。这个概念简单说就是：“**一旦你说了一句话，你就会爱上你自己说的这句话，而出于人类最本质的自恋需求，你会把事情朝这句预言的方向去推动，以此来证明你是对的。**”

心理学家武志红讲过一个和“自我实现预言”相关的故事。

一位女士的两任丈夫都曾对她家暴，她万念俱灰，与第二任丈夫离婚后，决定终身不嫁。可是，又遇一位追求者，她很慎重，专门进

行调查。她发现这个男人很优秀，值得托付，于是再婚。可是，好景不长，婚后两周再遇家暴。武志红了解细节后，才发现是如此情况。

一天很小的一件事，两人发生口角，女人顿感命运多舛，大呼：“我就知道男人没一个好东西！”

老公也很悲愤：“我从来不和女人吵架，可你这是逼我和你吵啊……”

女人开始歇斯底里：“是呀，逼你怎么了？吵架怎么了？你是不是还想打架啊？你打呀，打呀，不打你不是男人！”

她一边咆哮，一边紧逼男人，后者大脑一片空白，顺势来了一记老拳，女人应声倒地，嘴角冒出鲜血，男人一脸茫然，不知所措……

女人擦了擦嘴角，恶狠狠地说道：“看，我就说男人没一个好东西，我就说你一定会打我……”

这女人终于实现了自己的预言……

当然，我不是为那男人做宣传，无论怎样打人都是不对的。但这件事却能佐证网上广为流传的那句话：“你相信什么，什么就与你密切相关。”这是一个“自我实现预言”的反面案例，你把它颠倒来看，也就明白我想说明什么了。

你可以觉得自己很强大，也可以觉得自己很弱小；你可以相信世间无直路，也可以笃信脚下有通途。无论怎样，你最终都会不知不觉地活成自己期待的样子。

以上说法，你也许会觉得唯心，但很多心理学的研究都表明，强大的动机和目的性能提升成功率。就像爱默生说的那样：“**一个一心向着目标前进的人，全世界都会给他让路。**”

9.3 钝挫力的修炼方法之二：大多数人需要心灵“脱敏”

1. 很多人并不需要逆商

现实中敏感的人应该不少。前两天一位读者找我私聊，说自己总经受不住挫折和打击，看了很多关于“逆商”的文章，仍然没有提高，问怎么办？我反问他都受过哪些挫折，他说了几件，都是一地鸡毛的小事，如领导批了他两句，同事说了他闲话，和女朋友吵了一架……我回答他说：“你这不叫挫折，这叫生活，但凡一个社会人，这些破事谁都会遇到，你偏要把它们树立成你的假想敌，不给烦死，也给累死。”

这么说并非信口开河，很多问题之所以无解，是因为你太把它当成一个问题了。如同发疯的唐·吉诃德见到风车，人家转啊转的，关你什么事，非要当成异域的巨人，上去打一架，结果滚翻在地，狼狈不堪。

你看那些写“逆商”的文章，要么说褚时健身陷囹圄后的重生，要不说柳传志破釜沉舟的反击，还有任正非的身无分文和疾病缠身，甚至把勾践拿出来标榜……

可是你相信吗？这辈子你都不大可能拥有他们的遭遇，你不会经历什么轰轰烈烈的失败，也没有机会体验撕心裂肺的疼痛。你遇到更多的是，前进路上的蚊虫叮咬，一个个小包，忍不住想挠，最终让你感染到遍体鳞伤。

所以，这世界上 99% 的人并不需要逆商，因为你连逆境都不

会遇到，要逆商有什么用？很多人的问题恰恰是，把好好的路当成了一个修罗战场，放眼望去，全世界都在和你为敌。于是，渐渐地，你的世界真变成如此……

2. 献给敏感人士的 3 个法则

敏感的人，从本质上讲，就是心理阈值过低，对外界刺激反应过度导致。这可能是基因使然，也可能是环境造就。但有研究表明，通过后天适当的引导，都能很大程度的改善。

怎么引导？有 3 个方法可以尝试：承、转、合。

1）承

所谓“承”，就是学会接受。就像塞利格曼所说：“改变你能改变的，接纳你不能改变的，才是最好的人生。”

去接受这世事的无常，以及不如所愿，把它们当成一种常态，不要视图消灭它们。就像《奥义书》中所说的，你跑得再快，也无法摆脱你的影子，你只有走入阴处，与影子合二为一。

接受不是对抗，当我们说战胜挫折时，你已经输在了起点；接受也不意味着妥协，妥协只会让你颓废沉沦，泯灭希望。接受只是让你以一种旁观者的姿态，不掺杂情感，观照发生的一切，不为事件本身添加任何注脚。

2）转

所谓“转”，意为由内转为由外。知乎上有人问：最敏感的人是什么样的？

有一个高赞回答：终生都在承受着他人看不见的痛楚和折磨。

是这样的，敏感的人喜欢将自己关在小黑屋之中，任由丰富的内心戏一边边上演，看哭了自己，却感染不了别人。很简单的解决方法，就是从小黑屋里走出来，多去接触这个真实的世界。

要知道，人的注意力是有限的，你做点别的事，就不会沦陷于原来的情绪之中。你可以去参加一些兴趣组织和社交活动，不要指望有什么实实在在的收获，只为提高自己的阅识。

当你的格局变大，原来的敏感圈自然会缩小，你便能泰然自若。

3）合

所谓“合”，意为聚焦当下。

曾国藩曾说过一句话：未来不迎，当时不杂，过往不恋。就是说不要总惦念过去，也不要总痴想未来，而要沉浸于当下。

这句话为什么对敏感的人有用？因为敏感的人总是夹杂在对过去的悔悟，对未来的预想之中，而忘记人生的载体唯有此时此刻。

报道中那些从高楼一跃而下的人莫不如此，他们沦陷于过往的悔恨，或者迷途于未来的恐怖，而忘记当下的意义。明白这点，不仅适用于敏感人群，即使真的深陷绝境，也能找到救赎之路。

我的一位挚友给我讲过他自杀的故事。生意失败，老婆跑路，被合伙人“埋坑”，陷入某起巨额贪腐案件。在狱中，他收到消息可能要判死刑，万念俱灰，准备自我了断。

午夜梦回，他突然想到一个问题：“自己如此害怕死刑，竟然迫不及待想提前去死……”

他忍不住大笑，狱友都以为他疯了，把他绑在床上。

他说，自己想明白了一件事：他恐惧的不是死，而是恐惧本身，

是对未来最极端的假想。既然死亡迟早会来，这么着急到终点干嘛？还有段路，走走也好。

后来，死刑没有如约而来，变成十几年的刑期，最终又减为6年。朋友出来后又自己创业，重新成家，四十多岁的人，喜忧无挂，活得像个孩子。初识他的人都常惊讶于他的单纯，可这底层的深刻鲜有人了解。

3. 结尾

我并非完全否定敏感，很多时候敏感甚至是优点，如善解人意、敏锐洞察、刨根问底……

但敏感者如同一个孜孜不倦的解题者，他们期望追求一个完美的平衡等式。然而，这世界就是无解的组合，总有一些眼神让你费解，总有一些话语让你懵懂，总有一些人会无端的对你恶意中伤……

你没有必要去弄清楚每一件事，你也不用去在乎每一个人，当你把有些事看得太清，你就会变得愁肠百结；当你把有些人看得太重，你就会变得无足轻重。

9.4 顿挫力的修炼方法之三：你需要一场平庸的胜利

很多人钝挫力不强，并不是因为不够优秀，或者没有高远的抱负。

恰恰相反，正是因为他们太渴望成功，太期待出人头地，所以接受不了现实的迎面来袭。

前段时间，摩拜单车被美团并购，胡玮玮成功变现。一则名为《摩拜单车创始人套现15亿：你的同龄人，正在抛弃你》的文章依靠制造焦虑感，迅速走红。

这其实是当代人的一个悲哀，总有媒体彰显别人的高大，于是自己的渺小更被映照。于是你开始焦虑，开始自叹自怜，甚至乖张不仁，希望押上全部身家换取一次轰轰烈烈的胜利。

但是这不现实，你与成功的距离不是高山峻岭，也不是深沟潜海，而是曲径通幽，你必须沉住气，争取一场平庸的胜利。

1. 谨防幸存者偏差陷阱

当下媒体对成功者的描述太过煽动性，这非常让人担心。本来过得挺好的年轻人，会不会因此而投入创业大潮？毕竟胡玮玮的创业故事如此美好，15亿元的变现如此诱惑，对照自身当下，则显得如此不堪……

这种冰火效应，很容易给你“我也可以成为她”的妄念，从而孤注一掷，坠入**幸存者偏差**陷阱。

什么是**幸存者偏差**？先讲一个小典故。

第二次世界大战时期，联军想对战斗机进行防护加固，于是对战斗机的中弹部位进行统计。最后发现，机翼的弹孔最多，而机尾最少。于是军方得出结论，应该对机翼进行加固，因为这是最容易中弹的地方……

当军方去找统计学家沃德教授求证时，却得到了相反的结论：“应该加固机尾，而非机翼。”

沃德教授为何如此判断？他说：“机翼中弹多发，还能飞回来，说明这部位耐打啊；而机尾中弹少，则说明这地方一旦被打中，可能就再也飞不回来了。而这些无法返航的飞机，也就不在统计范围内了……”

最后，军方采用了教授的建议，而且后来也证实该决策是正确的。

这就是**幸存者偏差**的由来，它说明**那些看得见的弹痕总引人关注，而看不见的弹痕却最致命！**

现实生活中，幸存者偏差现象比比旨是，尤其反映在对成功人士的追捧上。在媒体的助推下，“胡玮玮”们的光环更加耀眼。每当这些明星出现时，就会有无数个作者来进行诠释，总结出三五个成功经验告诉你，仿佛这就是成功的秘诀。

这无疑会让你系统性地高估成功的希望，而忽略了那成千上万个倒下的创业者，毕竟没有媒体对失败者感兴趣，他们也最终沦为沉默的螺旋。

正如电影《爆裂鼓手》中所说：“**庞大分母上的分子才被允许绽放光芒。**”

你可能会质问，我说这个观点的意义何在？是让你放弃奋斗与冒险吗？当然不是。通过**幸存者偏差**，我只想说明 3 点。

①那些关于明星的报导，即使再让你心潮澎湃，也只能当个故事听听，万不可作为决策的依据。

②媒体对创业明星的成功总结，对你而言并没有实际意义，真

相总在看不见的地方。

③你应该多去关注那些失败者，因为你极有可能成为他们中的一员，所以了解失败者掉进坑里的原因更有用处。

就像芒格所说，上帝如果只给他一次发问的机会，他会问将来自己会死在哪里？因为知道答案后，他就永远不会去那个地方……

2. 凡大成者皆为时运使然

我从小就喜欢看人物传记和武侠小说，渐渐发现其中有诸多雷同。

男主角掉落悬崖，大难不死，巧遇一只大白猿，捡到一本武林秘籍……

主人公创业失败，百无聊赖，偶遇慧眼识人者，凭借外力东山再起……

为何会如此相似？一方面，没有人会关注旁枝末节，大家只看快意恩仇，中间部分肯定要轻描淡写；另一方面，大成者的人生确实如同一部戏剧，总是充满起承转合和柳暗花明，这就是所谓的“时运”。

正如万人瞩目的胡玮炜，我们不否认，她能力出众，意识前瞻，但你也不能否认“时运”对她的眷顾。

如果胡玮炜没有在汽车媒体做了 10 年，就不会认识第一位投资人李斌。正是李斌捧着钱，拿着方案，甚至已经起好的名称，送到胡玮炜面前，问她：“你要不要尝试一下？”

如果胡玮炜没有在做摩拜前先做 GeekCar，也就不会认识王超。正是在这位汽车设计师热心的帮助下，摩拜单车才拥有了汽车的基

因，使得它的品质远远优于竞争对手。

当然，胡玮玮的成功最重要的因素是美团王兴的大手笔。如果没有这笔收购，很难讲摩拜和胡玮玮是什么结局。也许真像胡玮玮所说，权当做了善事……

不仅胡玮玮，但凡你研究一下大成者的成功路径，就会发现，虽然他们不乏勤奋、专注等优秀素质，但最重要的却是“时运”。

马尔科姆在其名著《异类》中曾提过这样一个现象：他发现加拿大优秀的冰球选手往往都出生在1—3月，这是因为冰球运动员都是在孩子9岁时开始选拔。出生在1—3月的孩子比后面的早发育，也就显得更为高大和强壮，更容易被教练视为潜力队员而悉心培养。如此循环驱动，强者恒强，被视为优秀的终将变得优秀。其实，回归本源，仅仅是因为他们比其他孩子早出生了几个月而已……

康奈尔大学教授罗伯特 • 弗兰克在新书《成功与运气》中更是指出，成功者有一种经验是你学不到的，那就是“运气”。书中他举了很多例子来说明这个观点。

《教父》的主演帕西诺，原本只不过是个三流演员，拍这部剧时，正好名角档期全满；正好导演也是新人，所以要用新人；正好帕西诺长得像西西里人；正好剧本变了，本来戏份不多的帕西诺成了重量级。这些“正好”造就了帕西诺的卓越非凡。

首富比尔 • 盖茨，更是运气的宠儿。如果不是出生在那个年代，如果不是出生在那个国家，如果不是家境良好，如果不是IBM的昏招，如果不是QDOS拥有者的无知……这些“如果”成就了比尔 • 盖茨的富可敌国。

正如美剧《绝命毒师》大获成功，媒体采访导演吉里根时，他说："就像把一个纸团投向远处的垃圾桶，有时你瞄都不瞄，随手一丢就进了；有时你悉心准备，保持专注，百般努力，却怎么都投不进。就是这样，别人的剧作投入更多的精力与心血，但是成功的却是我们，我也想知道为什么……"

也许你觉得《成功与运气》的论调太不励志，但是我却觉得足够真实。他揭示了一个大家都知道，却都不愿意承认的道理："努力固然重要，但时运却决定了你到底是不是一个普通人。"

什么是普通人？你坐的飞机不会掉下来，你能活过 65 周岁，你中不了彩票大奖，你不会突然继承巨额财产……

我们都是大数法则的应验者，所以我们大多是普通人，我们不会成为比尔·盖茨、李嘉诚、马云……我们甚至都成为不了胡玮玮……

也许你会觉得这个观点很悲观，觉得是在抹杀努力的意义。其实不然，我总觉得人类社会就是一个金字塔，当你来到这世上时就被分配到了不同的层级。时运能带你冲破层级，飞向塔尖。

然而，为你兜底的却是努力。它不但保证你不会落入更下的层级，而且很大概率会帮你攀上所在层级的顶端。这就是努力的意义所在。

3. 我们需要一场平庸的胜利

作家梁晓声去某大学讲座，在与学生交流时，一人信誓旦旦地说："如果 35 岁以前，我还很平庸，那我就自杀！"

梁晓声问道："怎么样才算不平庸呢？"

学子回答："当然是拥有社会地位喽，要么是一笔数目可观的钱，要么掌握一定的权力……"

你看，现在的年轻人这么生猛，死都不怕，却害怕平庸。但是，生死有命，富贵在天，平庸与否的决定权并不在你手里。垂涎别人的繁锦，只会让你戾气从生。不如关照自己的当下，争取一场平庸的胜利。

鉴于此，给你3点建议，以供你于喧嚣中铭志。

1）聚焦一个特有的领域

未来分工会越来越细，各类需求会层出不穷。所以，再小的领域，也可大有作为，你需要一种长期蹲守的决心。

2）建立一个可以迭代的技能

《黑天鹅》一书曾揭示什么才是真正的财富，就是那种不会因不确定性而消失的技能。通俗说，就是成为一个手艺人。当然，这种手艺需要具有一定的复杂性，一来不会被人工智能轻易取代；二来可以随时间的推移而越发精湛。

3）保持自己的独特性

将来，个性会得到空前释放，保持独特性就是最好的竞争力。你可以想象，为何人们不再喜欢那种道貌岸然、字正腔圆的演讲者，因为他们太过同质。反而，一个头发稀少，略带皖南口音的胖子会得到大家的追捧，因为他足够个性化。所以，不要去模仿别人，把自己的特质发挥到极致，你就会找到自己的路径。做到以上3点，不能保证你飞黄腾达，但起码可以让你殷实富足。**更关键的是，做到这3点足以让你在心中建立一座堡垒，以区隔外界的纷乱嘈杂。**

你不会再咬牙切齿，发下毒誓，自绝于平庸的 35 岁；你也不会媚相毕现，垂涎艳羡，觊觎别人的 15 亿。你会享受这种平庸的胜利，就算这种胜利不够完美，就算这种胜利充满遗憾，可这些都是一种意义非凡的美丽。就像梁实秋所说：“人生最美之境界，莫过于‘花开半花，酒饮微醺’。”

9.5 请感谢你所受到的一切磨难

1. 我为什么感激折磨人的领导？

前段时间，我研发了一个课程。实施过后，学员反馈不错，问我研发的诀窍。我回答，是被前领导逼的，他们都哈哈大笑，以为我在逗乐，其实我说的是实话。

在 500 强总部时，我遇到一位犀利无比的领导，他连上个厕所都一路小跑，更别提对我们的要求了。一份方案，不改个七八次，别想通过。

当时，为配合公司转型，需要做一份宏大的方案。领导安排了具体工作，并提出了明确要求。我和小伙伴都傻了，这要求简直是对标麦肯锡啊……

无奈，硬着头皮上吧。我们大义凛然，做好修改 10 次的准备。

结果呢？一共修改了 42 次！即使加班，还是花了一个多月的时间。那段不分昼夜的时光，边蹲大号边刷手机都成了一种奢华的享受。

每每写完方案，等待领导批示的时候最让人窒息。直到电脑右下角弹出领导的批复邮件，懊恼和压迫便跟随而来。

“思考能再深入点吗？！”

“假大空！要具体，明白吗？！”

“写出这样的东西，我很无语！”

“下班别走，来找我！”

甚至现在，回想这些字句，内心都还是各种难受。不过现在看来，那段日子苦是苦，却扎扎实实倒逼了我一把，项目的旁枝末节都必须深入思考和层层延展。

项目做完，光导图就画了 14 张，素材积累更是不计其数。而这一切，就成为我课程的原始组件。所以，没有那位领导的逼迫，这门核心课程也不会诞生。

对领导当时的咬牙切齿，也换作当下的心怀感激……

2.“舒服”和“艰辛”是相互转化的

大奇、磊子和我是大学同学，毕业后一起来到了深圳。大奇去了一家互联网公司，磊子去了某行政单位。

开始的几年，磊子的生活着实让人羡慕，分到福利房，工作也没有压力，按他的话说：“吹吹水，看看报，一天过得很快……”相反，大奇却很苦逼，不但待遇不高，天天还忙得像条狗，无休止地加班开会，做产品方案……

那时，我们组织了一个球队，经常出来踢踢球，喝喝酒。

大奇酷爱踢球，却很少到场，因为太忙，总抽不开身。印象中，他只去过一次，而且还晚到了。他拿着手机就要上场。我连忙问他："干嘛呢？哪有拿着手机踢球的？"

他说："不行啊，一会儿要开电话会议……"

果然没一会儿，他的手机响了，于是他一边开会，一边踢球……

大奇对自己的工作也抱怨不少，领导太苛刻，工资太少，活太重，但他最终还是坚持了下来。直到5年前，他被一家创家公司挖走，以技术入股的形式成为公司第三大股东。而这家公司，今年年初在纳斯达克成功上市。

磊子去年添了二胎，一家人还是挤在那个50多平的小房子里，待遇10年间都没怎么变过。磊子的老婆全职带娃，一家的开销落在他一个人的肩上，想必压力山大。

前段时间，磊子找我聊天，问我有没有好的创业机会。

我没多想，就回问道："那要看你擅长什么了？"

突然发现他脸色不好，于是转移了话题……

磊子和大奇是两类人的缩影。如果把人生比喻成一辆永不回头的列车，那么第一类人的起始站是"舒服"，终点站则是"艰辛"；而另一类人的起始站是"艰辛"，终点站却是"强大"。

佛教说：**万事万物，皆为因果转化，迁流无暂停，终将变异，也皆悉无常。**所以，在"舒服"站上车的朋友，先别得意，曾经的舒服可能会化成煮熟青蛙的温水；在"艰辛"站上车的旅客，也别介意，曾经的艰辛可能会成为你日后强大的利器。

3. 苦难会让智识成长

前段时间，我制造了几篇职场热文，引来了一些要求解惑的年轻粉丝。从问题的内容来看，80% 都是问我要不要换工作的。其中又有 80% 是因为工作不顺心，包括钱少活多、领导太狠、客户太奸、同事太鬼……于是，我回答他们："要不要换工作，最重要的因素不是日子苦不苦，而是能不能得到成长。"要知道，在工作中，真正让你成长的并不是其乐融融和轻车熟路。恰恰相反，却是冥思苦想和步履艰难。

我所说的成长，不仅指收入和职位，更是指智识（Wisdom）的跃进。

什么是智识？

不同于知识、智商、情商，它是一种综合的心智能力，可以使你识别所处的环境，判断应该采用的策略，以及主导合适的行为。

在前沿的心理学研究中，把智识比喻成通往成功的一把钥匙。原因很简单，知识、智商和情商这些单一要素成就不了什么，只有将这些要素合理统筹，善加利用，才能创造非凡。而这个统筹者，就是智识。

一个好消息是，智识不像智商，天生注定，无可改变；一个坏消息是，智识的口味很重，只有苦涩的食物才能喂养它不断长大。

在脑神经学家的眼中，智识就是连接大脑神经元的沟壑回路，那些带有冲击性和负面的信号会使沟壑更深，回路更密。

所以，当你面临难题，寻找答案时；当你遭遇挫折，自我疗伤时；

当你正视窘境，栉风沐雨时，你都会感到苦不堪言。但是，你的智识却如藤蔓般四处延展，缠绕包裹住能带来帮助的神经元，组织成为一个有机体，脑神经学家称它为**髓磷脂**。

正是**髓磷脂**使得神经元高效运转，也正是这种高效运转反哺你的智识。所以，“苦难自会让你强大”，这不仅是一句鸡汤口号，更有科学依据作为支撑。

4. 对磨难最好的办法就是接受

我知道，人皆趋利避害，没有人愿意臣服苦难。所以，当我告诉求助者，对付磨砺最好的方法就是“接受”时，对方往往很失望。

如同一个千辛万苦，寻找长寿秘方的人，你却告诉他最终秘诀是“多喝水、多运动”。这狗尾续貂，让人难以接受。

可是，亲爱的，这才是实像。折磨与苦难本就是生命的组成部分，当你想抹杀它们时，其实也是在抹杀生命本身。

我这么说，并非倡导大家成为苦行僧或者受虐狂，只是想让你知道，**人生就是一场买卖，每样东西暗中都标好了价格，只是付款和收货时间不确定。**

当你窝在沙发里，沉浸于吃鸡游戏时，有个账本在默默记录；当你在公司无所事事，又混了一天时，那个账本还在默默记录。某天，公司 HR 找你谈话，解约书放在面前，你别惊讶，那只是到了付款时间。

当你筋疲力尽回到家，还坚持学习一个小时，那个账本也在记录；当你忍受领导的苛责，在空无一人的办公室完善方案时，那个

账本还在记录。某日，当你拥有了自己的办公室，透过落地窗，望向鳞次栉比的 CBD 时，想必你不会狂喜，因为你知道，只是到了收货时间……

通俗来说，人生就是一种选择，你可以悠然自得地下落，也可以遍体鳞伤地成长。

5. 让你真正强大的恰恰是磨难

也许你会问，就算我能忍受挫折，就一定能成功吗？这当然不能保证，但是可以保证你内心不断强大，这恰恰是成功的必要因素。

李连杰曾写过一篇文章，讲过他的困境。受伤后差点沦为废人，经纪人被黑道枪杀，在海啸中差点妻离子散，在好莱坞备受歧视……他一度想出家，找到了一个高僧。可那僧人却不同意，并问了他一个问题："这些年你是吃了不少苦，但回头来看，是现在的你强大还是过去的你强大？"此后，李连杰仿佛浴火重生，凡事泰然豁达，事业也蒸蒸日上。

《菜根谭》有一句话说得很好："得意处论地谈天，俱是水底捞月；拂意时吞冰啮雪，才为火内栽莲。"

不要庆幸你的闲暇得意，回头便成水中之月，你要感谢折磨你的一切，那才是烈火中的白莲。